المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين

إعداد
نجاح محمود عليوي الزيودي

المشرف
الأستاذ الدكتور ايمن احمد العمري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا في الجامعة الهاشمية

الزرقاء- الأردن

٢٠١٧/٣/٨

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ(**المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين) بتاريخ:** ٨ /٣/ ٢٠١٧

أعضاء لجنة المناقشة :	**التوقيع**
الدكتور أيمن أحمد العمري، رئيساً أستاذ، إدارة تعليم عالي الجامعة الهاشمية	....
الدكتور يزيد عيسى الشورطي، عضواً أستاذ، أصول تربية الجامعة الهاشمية	....
الدكتور محمود خالد جرادات، عضواً أستاذ مشارك، إدارة تربوية الجامعة الهاشمية	....
الدكتور كايد محمد سلامة، ممتحناً خارجياً أستاذ، إدارة تربوية جامعة اليرموك	....

الاهداء

أهدي هذا العمل الى والديّ اللذين ربياني صغيرا وانارا لي الطريق، وإلى زوجي الذي كان له الفضل الاكبر – بعد الله تعالى – في دعمي وتشجيعي وتحمّل غيابي وانشغالي عن البيت والعائلة، إلى فلذات اكبادي ليث واسامه ومحمد وعبدالرحمن عسى الله ان يوفقهم ويسدد خطاهم، وإلى أستاذي المشرف على هذه الدراسة، وإلى كل من كان له دور في عوني ومساعدتي لإنجاز هذا العمل، وإلى كل محب للعلم والعمل به بما يرضي الله تعالى, عسى أن ينتفع به، وأن يكون خالصا لوجه الله تعالى.

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه, والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين. يُسعد الباحثة أن تقدم شكرها وتقديرها للجامعة الهاشمية ممثلةً في كلية الدراسات العليا وكلية العلوم التربوية، وبالأخص قسم أصول التربية والادارة على إتاحة الفرصة لها للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتخص بالشكر الأستاذ الدكتور أيمن أحمد العمري المشرف على هذه الدراسة, وكما تود ان تشكر اعضاء لجنة المناقشة وهم : الاستاذ الدكتور كايد سلامة من جامعة اليرموك, والاستاذ الدكتور يزيد الشورطي، والدكتور محمود جرادات من الجامعة الهاشمية على ملاحظاتهم القيمة حول دراسة الباحثة, كما يُسعد الباحثة أن تتقدم بجزيل الشكر لمديري التربية والتعليم في منطقتي الزرقاء الأولى والثانية ولواء الرصيفة في محافظة الزرقاء على موافقتهم على إجراء هذه الدراسة في مدارسهم, ولمديري ومديرات المدارس الذين ساعدوا الباحثة بتوجيه المعلمين في مدارسهم للتعاون معها لتعبئة استبانات الدراسة.

الباحثة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين.

إعداد

نجاح محمود عليوي الزيودي

المشرف

الأستاذ الدكتور أيمن أحمد العمري

هدفت الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء، وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين. ومعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين أفراد العينة في تقديرهم لتلك المشكلات وفقا للجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، ومعرفة تصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات. والمنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة الزرقاء والبالغ عددهم ٩١٥٢ معلما ومعلمة، وبلغ عدد افراد العينة ٩٩٧ معلما ومعلمة بنسبة بلغت تقريباً ١١%.

وتوصلت النتائج الى أن أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متوسطاتها الحسابي هي: المشكلات المتعلقة بمديرية بمديرية التربية والتعليم ٣،٦٨، والمشكلات المتعلقة بأولياء الامور ٣،٢٥، والمشكلات المتعلقة بالمنهاج ٣،١٩، المشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة ٣،١٤، والمشكلات المتعلقة بالمعلمين ٢،٩٧، والمشكلات المتعلقة بالطلبة, ٢،٩٦. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة إذ كانت الفروق لصالح المدارس الحكومية. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس, والمؤهل العلمي, والخبرة في التعليم.

وبينت الدراسة أن تصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم هي: إتباع مدير المدرسة لسياسة التعامل بروح القانون، إشراك المدير للمعلمين في صنع القرار وتنفيذه، وتفعيل الأنظمة والقوانين المدرسية منذ بدء العام الدراسي للمعلم والطالب معاً، وتفعيل دور المرشد المدرسي بعمل برامج توعوية للطلبة نحو السلوك الجيد، وإلتحاق المعلمين بدورات وورش تدريبية حول المناهج المطورة، وتزويد مكتبة المدرسة بالكتب

المفيدة والمثرية للمناهج الدراسية، والتواصل المستمر مع أهالي الطلبة لإطلاعهم على أوضاع ابنائهم الدراسية، والمتابعة المستمرة لقسم المناهج في مديرية التربية للحصول على الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي، وتزويد المعلمين بما يلزم لتنفيذ الأنشطة المتنوعة للمنهاج، والتواصل المستمر مع قسم الإشراف في مديرية التربية والتعليم لتنسيق زيارات المشرفين التربويين، ومتابعة قسم شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم لتزويد المدرسة بالمعلمين حسب التخصصات المطلوبة، وإلتحاق مدير المدرسة بورشات تدريبية حول المهام الإدارية.

واوصت الدراسة وفقا لنتائجها، منح مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المهمة في المدرسة، وتزويد المدارس بالكوادر التدريسية لكافة التخصصات من قِبل مديرية التربية والتعليم، وإلتزام الطلبة بالأنظمة والقوانين المدرسية، والمتابعة المستمرة مع أولياء الامور حول مستوى التحصيل الدراسي لابنائهم، ومتابعة مديريات التربية والتعليم واقسام المناهج للحصول على الكتب المدرسية بالوقت المناسب.

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تعتبر عملية التربية والتعليم الأساس في نهوض أي أمة وإزدهارها وتقدمها, فهي تلك العملية الأكثر مساساً بحياة الانسان، كونها تعنى بتهذيب شخصية الفرد وتعمل على إكسابه القيم والعادات والتقاليد المجتمعية الفاضلة، وكي تقوم تلك العملية (التربية والتعليم) بدورها المُناط بها يجب أن تحظى بإدارة كفؤة قادرة على الأخذ بيد الطالب نحو إكتساب معرفي وفكري ليكون فرداً فاعلا في المجتمع.

تعتبر المدرسة جزءاً من الادارة التربوية والتي هي جزء من الادارة العامة في الدولة، وهي التي تعنى بالتعامل المباشر مع المجتمع من خلال الطلبة والمعلمين والهيئة الادارية، وهي محور الدراسة، حيث يراها أبوصعيليك ودعمس (٢٠٠٨) أنها مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، بقصد توفير المناخ الفكري، والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا كان أم معنويا, أو جماعيا من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب، كي تتحقق الأهداف المدرسية التربوية والإجتماعية كما ينشدها المجتمع. ويرى عطوي (٢٠٠١) الإدارة المدرسية أنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف المدرسية داخل المدرسة، تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أُسس سليمة، وهذا يعني ان الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط، وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي او تربوي يحدث داخل المدرسة، من أجل تطور وتقدم التعليم فيها. أيضا يرى حجّي (١٩٩٤) أن الإدارة المدرسية ليست مجرد الوظائف الإدارية فحسب، بل إن الوظائف الفنية التعليمية والتربوية

تمثل عصب الإدارة المدرسية وعمودها الفقري، ومحور هذه الوظائف الفنية (هو) الطفل ومن ثم فإن الأعمال الإدارية (هي) في خدمة هذه الوظائف الفنية. تُعنى المدرسة بتنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال المناهج والمقررات الدراسية، بما يتوافق مع الدين، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وهي البيت الثاني للطفل والتي تعمل على صقل شخصية الطفل وتهذيبها وإعداده ليكون فردا صالحا في المجتمع، وذلك يتطلب إدارة مدرسية ناجحة وفعّالة وذات خبرة للقيام بالمهام الموكولة اليها، من أجل مواجهة التحديات المتعلقة بالأحداث المحلية وأية توقعات، يجب أن يركز مدير المدرسة على التعليم والتعلّم، خاصة في مجال قياس مدى تقدّم الطلبة للوصول إلى درجات أعلى من الوضع الحالي لهم، إن الإدارة الناجحة هي التي تخطو نحو التأثير على العاملين معها في المدرسة معا من أجل الوصول الى الأهداف المنشودة.

إن الإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد في عمل المرؤسين، ووجود التحديات التي تثير الإهتمام بالعمل والتحمس له والقدرة على إنجازه، وهذا يتطلب عدم وجود أُلفة اجتماعية كاملة بين المدير والمرؤسين، فيرى أحمد (٢٠٠٨) أن وجود مسافة اجتماعية او إستقلال إجتماعي بين المدير والموظف يساعد على القيادة الإدارية الناجحة. إن المدير الناجح هو القائم على تحقيق الرؤية المستقبلية في مدرسته والعمل على إكساب طلاب مدرسته المفاهيم، والمهارات، والمعارف الأساسية والإتجاهات الإيجابية، من خلال التعامل معهم دون تمييز او تحيّز، ومنحهم فرص تعليمية متكافئة، وذلك يتم من خلال مناخ تعليمي يسوده المحبة والتفاهم بين المدير ومعلمي مدرسته. ووفقا لما يراه Schermerhorn (2004) فإن مدير المدرسة هو الشخص الداعم والمسؤول عن أداء العمل لشخص أو أكثر. إن المدير كقائد تربوي يلعب دورا هاما في نجاح مدرسته، لبناء ثقافة قوية من التعاون في حل المشاكل ووضع آلية تنفيذ للمنهاج ويمتلك مقدرة إدارية تتحمل مسؤولية تحصيل الطلبة الدراسي وتطوير الخطط المشتركة لتعليم فعّال

(Jay,2014) .إن نقطة البداية لمديرو المدارس لتطوير مناخ العمل التعليمي هو التخلص من الظروف المحيطة، فالمدراء يجب عليهم إيجاد طرق لتحريك أعضاء المجتمع المدرسي نحو علاقات متقاربة حيث يحتاجون إلى إستراتيجيات مراقبة وتعزيز كما اوضح ذلك Scallion (2010),ومن وجهة نظرPreetila & Priti (2013) فإن المدير والذي يعني أيضا الرئيس ويضم (هي) و(هو) هو الذي يدير النظام الكلي للمدرسة، ونجاح المدرسة يعتمد على قدراته وهو المسؤول أكاديميا وإداريا عن المدرسة.

وكما يرى كل من Stronge, Richard & Catano (2008) فإن طبيعة دور مدير المدرسة تطورت بشكل كبير عما كان في الماضي، من الإدارة إلى القيادة. فدور مدير المدرسة خرج عن النمط التقليدي بمراقبة تنفيذ التعليمات، فقد أصبح مسؤولا إداريا وفنياً في مدرسته وذلك بمتابعته للإلتزام بالنظام ومتابعة التحصيل الدراسي للطلبة ومتابعة أمور المعلمين فنياً, وإدارياً معاً. ومن وجهة نظر الصالحي (٢٠١١) ومع تزايد المهام والتطور العلمي نجد أن مدير المدرسة يواجه العديد من التحديات والمعوقات والمشاكل التي تعيق أو تتسبب بعدم مقدرته على القيام بمهامة في مدرسته بالشكل المطلوب، ولأن المدرسة لم تعد تلك المؤسسة المنغلقة على ذاتها بمديرها ومعلميها وطلبتها، فإن المشاكل والمعيقات تتزايد مع ذلك التوسع. فمدير المدرسة كقائد فيها عليه تحمل مسؤوليات الادارة والقيادة (Belle, 2007).

وللادارة المدرسية عدة وظائف تتلخص في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والمتابعة، والتقويم. وقد ذكر حمدان(٢٠٠٧) اهداف الادارة المدرسية والمتمثلة في: بناء شخصية الطالب بناء متكاملاً علمياً وعقلياً وجسمياً وتربوياً وثقافياً وإجتماعياً ونفسياً، وتنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وتطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في

البلد, ووضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل، والإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً، والعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والأمهات.

وعلى مدير المدرسة الناجح ان يتمتع بعدة خصائص تمكنه من القيام بمهامه على الوجه المطلوب، منها: المعرفة التامة لحدود عمله ومسؤولياته, والإتصاف بالمرونة في القرارات والبرامج التنظيمية المدرسية، والقدرة على الحسم والبت في الأمور خاصة إذا ما تعارضت الأرآء, والقدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل وقيادته بنجاح، والقدرة على التخطيط من حيث تحديد الأهداف وإختيار الوسائل والأساليب والنشاطات المناسبة لتحقيق الاهداف، وبناء روح الفريق في المدرسة من خلال إشراك المعلمين في تشخيص المشكلات والبحث عن حلول مناسبة لها، والعدل في التعامل مع الطلبة وتفهم دوافعهم وظروفهم, والتوحد في الفكر والممارسة لتجنب التناقض بين الأقوال والأفعال(الخواجا، ٢٠٠٤).

في حين كفايات مدير المدرسة, وهي : الكفاية التخطيطية, والكفاية التنظيمية, والكفاية الذاتية, والكفاية التقويمية كما اوضحها حمادات (٢٠٠٧). ومن منطلق أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في المدرسة فهو بحاجة إلى فريق من المعلمين والاداريين ذوي كفاءة في مدرسته, من أجل تحقيق مخرجات تعليمية ناجحة ذات فاعلية في المجتمع، ومن هنا نجد أن مدير المدرسة يواجه العديد من التحديات والمعوقات والمشاكل التي تعيق أو تتسبب بعدم قيامه بمهامة في مدرسته بالشكل المطلوب، فإذا تمكن المدير المدرسي إدارياً وفنياً ومالياً واجتماعياً من إدارة مدرسته نحو التطور التكنولوجي الحديث والاقتصاد المعرفي المعاصر، فسيكون بالمقابل إخراج جيل مجتمعي ناجح قادر على مواجهة تحديات العصر معرفيا وعمليا، لأن نمو المجتمعات وتطورها

يبدأ من البيت الذي يُعد الطفل للمدرسة التي تعزز المفاهيم الاخلاقية لديه وتزرع المزيد منها الى جانب الحقل المعرفي العلمي.

من خلال عمل الباحثة في إحدى مدارس محافظة الزرقاء، لاحظت وجود العديد من المشكلات التي تواجه مدراء المدارس في تلك المحافظة، حيث تتسم بعض المدارس بالتباعد الكبير عن مركز المديرية كونها تقع في المناطق النائية في محافظة الزرقاء, وتعاني من الأبنية المستأجرة، وعدم بقاء المعلمين في بعض مدارسها لأكثر من فصل أو سنة بسبب قلة المواصلات من وإلى تلك المدارس، والمشكلة الأهم وهي الصفوف المجمعة والتي عانت منها الباحثة على مدار ما يقارب الثمان سنوات، ايضا تعاني مدارس المحافظة من نظام الفترتين والذي يشكل عدم إستقرار نفسي وعملي للمدراء، المعلمين والطلبة ايضا. ومن خلال هذا البحث سعت الباحثة إلى معرفة المزيد من المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء والعمل على دراستها ووضع الإقتراحات والتوصيات المناسبة للتغلب على تلك المشاكل وتذليلها ما أمكن.

مشكلة الدراسة:

إنبثقت مشكلة الدراسة من ملاحظة الباحثة للعديد من المشاكل التي تواجه مديرة مدرستها التي تعمل بها كمعلمة، والتي تشكل عائقا في بعض الأحيان أمام إنجاز المهام الإدارية والفنية للمدرسة والتي تتعلق بالتنظيمين الرسمي ممثلا بمديرية التربية التي تتبعها المدرسة، والتنظيم غير الرسمي ممثلا بالمجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة. بالإضافة إلى قلة وجود أبحاث تفي تلك الشريحة –مديري المدارس– حقهم في بحث وإقتراح حلول لمشاكلهم، حيث لاحظت الباحثة أن الأبحاث التي تناولت تلك الشريحة في المملكة الاردنية الهاشمية ضئيلة جداً، مقارنة مع ما وجدته من دراسات سابقة سواء كانت عربية أو أجنبية. وإن هذه المشكلات تؤثر وبشكل مباشر على

مستوى الأداء الإداري والفني لمدير المدرسة ومن معه في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة أيضاً، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على تحقيق الأهداف الإدارية والفنية المرسومة لتلك الإدارة.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين, وذلك من خلال الإجابة عن الاسئلة الآتية:

السؤال الاول: ما المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في المشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم؟

السؤال الثالث: ما تصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم؟

السؤال الرابع : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تناولت شريحة مهمة في القطاع التربوي – مديري المدارس بشكل عام ومديري مدارس محافظة الزرقاء بشكل خاص وذلك من خلال التعرف على اهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء, وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين, ومن الناحية النظرية يمكن أن تكون إضافة معرفية جديدة للدراسات السابقة محلياً، وعربياً وأجنبياً حول تلك المشكلات وسبل التغلب عليها. أما من الناحية التطبيقية فيمكن أن تكون

مقدمة لدراسات لاحقة تتناولها هذه الدراسة وتزويد مديري المدارس بأساليب وسبل كفيلة بتغلبهم على تلك المشاكل وتذليلها لتسهيل ادائهم لمهامهم المناطة بهم.

حدود الدراسة ومحدداتها:

١- الحد الموضوعي: تقصت الدراسة المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية والخاصة وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين.

٢ - الحد المكاني: اقتصرت على مدارس مديريات التربية والتعليم الأولى، والثانية، ولواء الرصيفة في محافظة الزرقاء.

٣ - الحد الزماني: تم تطبيق أداتي الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٦/ ٢٠١٧. وتمثلت محددات الدراسة بدرجة صدق أداتا الدراسة المستخدمة، وثباتها، وموضوعية إجابات أفراد عينة الدراسة، ودرجة تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغير الدراسة المتمثل في المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها، كما تضمن عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

تم التطرق في الأدب النظري إلى موضوع المشكلات التي تواجه مديري المدارس عالميا, وعربيا, ومحليا. حييث أن دور مدير المدرسة لا يقتصر على الدور الإداري والقاء الأوامر ووضع الخطط لتنفيذها من قبل العاملين في المدرسة وحسب، بل هو شخص فعّال في توفير بيئة دراسية وتدريسية (تعليمية وتعلّمية) للطلبة والمعلمين معا، بالإضافة أنه بمثابة ضابط إرتباط بين المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة.

المشكلات التي تواجه مدير المدرسة:

نظرا لتزايد أعدادا السكان في العالم, فقد تزايدت أعداد الطلبة، والذي أدى الى تزايد وانتشار المدارس في شتى بلدان العالم، وهذا التزايد تنطوي عليه عدة امور وعوامل تسبب حدوث مشاكل، ومعوقات، ولربما أزمات مثل: نقص المعلمين وزيادة اعداد الطلبة، ونقص الابنية المدرسية، والفوضى والشغب التي يسببها سلوك الطلبة الغير سوي, وانتشار عادة التدخين بين الطلبة، وحيازة الطلبة للآلات الحادة، والمخدرات، والوضع الصحي للمقاصف المدرسية، والدروس الخصوصية، واستخدام الإنترنت في الإنحرافات السلوكية والعنف.

ولعلّ اكثر المشكلات انتشاراً في المدارس في العالم في وقتنا الحالي كما اوردها كامل (٢٠٠٣، ٢١٠ – ٢٣٦) وتلخصها الباحثة فيما يلي: مشكلات التخريب الفكري والتطرف وهذا ما نراه في الجماعات المتطرفة دينيًا أو عرقيا, مشكلة تعاطي المخدرات وهي الأكثر انتشاراً في الوقت الحالي, ومشكلة إنتشار العنف في المدرسة والذي وصل في بعض الأحيان الى حيازة الأسلحة والأدوات الحادة والتي تعرض لأذاها الطلبة والمعلمين على حدٍ سواء, وهذ الأمور تسبب مشكلات اكبر تتمثل في الإعتداء اللفظي والجسمي على المعلمين والهيئة الإدارية في المدرسة, والتعدي على المرافق المدرسية بالتخريب والتدمير في بعض الاحيان. ما أوردته الباحثة سابقا لعله اكثر ما يمس جانب الطلبة وسلوكاتهم الغير سوية في المدرسة واثرها السلبي.

ويعاني مديري المدارس في معظم دول العالم الثالث من مشكلات تحول دون مقدرتهم على اداء مهامهم الإدارية والفنية كما يجب, تتمثل تلك المشكلات في مهنة مدير المدرسة وشخصيته كقائد في مدرسته, وعلاقة المدير بالمعلمين ومدى إلتزامهم وادائهم للمهام المطلوبة منهم سواءاً كانت فنية تتعلق بالعملية التدريسية, أو إدارية تتعلق بالانضباط والإلتزام بالقوانين المدرسية, مثل الحضور والإنصراف في الوقت المحدد, وكثرة الأجازات, وتدريس مواد ليست من تخصصهم, وقلة الحوافز المادية والمعنوية. علاقة المدير مع أولياء أمور الطلبة ومجالس الآباء والأمهات والذي يعتبر همزة وصل بين المجتمع المحلي والمدرسة. الإمكانيات المادية للمدرسة ايضا تسبب في بعض الأحيان عائقاً لمدير المدرسة وما ينتج عنه من شح في تنفيذ الأنشطة المدرسية وإيجاد المواد اللازمة للمدرسة. وتأتي مشكلة نقص الكتب المدرسية وأدلتها في مصاف المشاكل الفنية لمدير المدرسة, فالطالب محور العملية التعليمية وهذا النقص يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي للطلبة, الى جانب محدودية صلاحيات مدير المدرسة في اتخاذ بعض القرارات الهامة في مدرسته.

ويلخّص عطوي (٢٠٠١, ٦٣) هذه المشكلات:

١- ما يتعلق مباشرة بالعملية التعليمية، مثل: نقص المعلمين، وإنخفاض مستوى أداء بعض المعلمين, وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد, النقص في التجهيزات المدرسية من مختبر ومكتبة ومشاغل.

٢- ما يتعلق بالعملية الإدارية، مثل: عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها, ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري، عدم إستقرار الجدول الدراسي نتيجة تنقلات المعلمين, التشريعات التربوية التي تُحدّد نسبة النجاح والرسوب والإنضباط المدرسي.

وقد اشار Roe & Drake (1980, 12) إلى مجموعة من العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره التربوي المتكامل, منها:

١- اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة, وتحميله المسؤولية كاملة عما يجري داخلها.

٢- تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية سلسة ومنتظمة، مثل: إجراء الامتحانات، وإصدار الشهادات المدرسية، والاهتمام بنظافة المبنى المدرسي وصيانته، وتحقيق الانضباط المدرسي, وتقليل مشكلات العاملين. وهذا التركيز يدفع المدير الى التقليل من اهتمامه بالنواحي الفنية الأخرى، رغبة منه في الحصول على تقدير المسؤولين وإعجابهم ورضاهم عن المدرسة.

٣- سهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية ومتابعتها مقابل صعوبة أكثر في تقويم الأنشطة التعليمية التعلّمية التي تخدم العملية التعليمية وتحقق نتائجها على المدى الطويل. وهذا بدوره يدفع المدير الى التركيز على الجانب التنظيمي الإداري في عمله.

٤- سيطرة الرقابة الإدارية على عمل المدير في غياب المراقبة والمتابعة المهنية التي تركز على مهنية الإدارة المدرسية.

وتتفاقم المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية بفعل التحديات التي تواجهها التربية العربية على وجه العموم. ومن المظاهر المؤرّقة التي تنتج عنها مشكلات في إدارة المدرسة أمران على جانب من الأهمية، هما: الأمر الأول: هو عدم وجود فلسفة تربوية واضحة وموحّدة لكافة الدول العربية, إذ إنّ هناك فلسفات توفيقية قد تبتعد او تقترب من فلسفة المجتمع وإسلامه وتراثه بحسب بُعد او قُرب النظام السياسي في تلك الدولة من الإسلام. وغياب الفلسفة الواضحة الموحدة يضع مدير المدرسة في مأزق الصراع، فإما يصدع بالحق، ويأخذ بالعزيمة فيكون قدوة للمعلمين والطلبة وأفراد المجتمع في الفكر والممارسة, وفي الصبر والتحمل، ووضوح الرؤيا، ودقة الهدف وصوابه، وسلامة البصيرة، وإما ينأى بنفسه عن مسؤولية القيادة والتغيير وحمل الأمانة، ويكتفي بأن يكون إداريا ينفذ التشريعات والأنظمة. والأمر الثاني: هو إعجاب قطاع عريض من المجتمع بالتعليم الخاص الأجنبيّ, وما يقدمه للناشئة وذويهم من تسهيلات وإغراءات ماديّة في المدرسة, ذلك أن قسماً من مؤسسات التعليم الخاصّة تتوفر لها ظروفاً ماديةً أفضل من مثيلاتها في المدارس الحكومية, وأن نفراً من قيادات المجتمع السياسية والإجتماعية والإقتصادية يدفعون بأبنائهم وبناتهم إلى المؤسسات التعليمية الخاصة لأسباب عدّة. ويسبّب هذا الوضع تحديا لمدير المدرسة والمعلمين, فهم يشعرون بقلّة ذات اليد والإحبا امام تفوّق المدارس الخاصة على مدارسهم من حيث بيئاتها المادية من جهة, وبضرورة مواجهة القيادات السياسية والإجتماعية والإقتصادية المنحازة لمؤسسات التعليم الخاصة في قيمها وإلتزاماتها وأولوياتها من جهة أخرى, بحيث يدفعون وَهم أفضلية مؤسسات التعليم الخاصة في نفوس تلك القيادات (عابدين،٢٠٠١، ص ٢٥٦).

ولعلّ مشكلة الحروب وعدم الإستقرار السياسي في بعض دول العالم بشكل عام والدول العربية بشكل خاص، قد أثر بشكل سلبي على تزايد أعداد الطلبة في الدول المجاورة لتلك الدول وما ترتب عليه من ازمات تعيق توفير المباني المدرسية والكوادر التعليمية اللازمة للتدريس والإدارة، ايضا أدت الى عد الإستقرار النفسي لهؤلاء الطلبة، ففقدان المدرسة، والاصدقاء، والزملاء، والمعلمين بشكل مفاجئ يؤدي الى عدم التمتع بالإستقرار النفسي والإجتماعي للطالب.

أما مصطفى (١٩٩٤)، فقد أشار إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في عمل الإدارة المدرسية وتعيقها عن بلوغ أهدافها، وهي:

أولا: عوامل اجتماعية، وتشمل:

- انتشار الامية (أو انخفاض المستوى الثقافي) لدى أولياء الأمور، مما يعني قلة إدراك أهمية العلاقة بينهم وبين المدرسة، وعدم وعيهم لرسالة المدرسة أو أهمية المشاركة بين المنزل والمدرسة. كما يؤدي ذلك إلى عدم إكتراث أولياء الأمور بمتابعة انتظام ابنائهم في الدراسة، فيكثر غيابهم ويتعرضون للترك المبكر للمدرسة.
- كثرة التلاميذ الملتحقين بالمدرسة مقابل قلّة الغرف الصفية والوسائل المرافقة وقلّة أعداد المعلمين.
- عدم تجانس السكان أو وجود مشكلات وثقافات فرعية خاصة مختلفة تحول دون انسجام التلاميذ وتفاعلهم مع بعضهم، مما يشكّل عبئاً على الإدارة المدرسية.

ثانيا: عوامل جغرافية، ويقصد بذلك أن البيئة تكون شديدة الحرّ، أو شديدة البرد، أو أنها متقلبة بين الحرّ والبرد، إذ يتطلب ذلك التبديل الكثير في تنظيم أوقات الدراسة والدوام المدرسي من جهة، وتوفير أجهزة للتبريد والتكييف أو التدفئة لتوفير بيئة مدرسية مناسبة من جهة أخرى.

ثالثاً: عوامل إقتصادية ويقصد بها تدني مستوى النمو والإزدهار الإقتصادي في المجتمع مما يؤثر على وفرة الميزانيات من جهة، وعلى إمكانية مساهمة أولياء ألأمور والمجتمع المحلي مالياً في الأنشة المدرسية من جهة أخرى.

رابعاً : عوامل سياسية وتشمل مايلي:

- سياسة الإدارة المركزية.
- تقلب السياسة التربوية بفعل إختلاف الايديولوجيات في الحكومات المتعاقبة ومحاولة الحزب الحاكم فرض إتجاهات وتشريعات معينة لا تتوافق والخطط المرسومة.
- غياب التشريعات والقوانين التربوية والتعليمية الميسّرة والداعمة لعمل المدير أو عدم ملائمة التشريعات والقوانين القائمة.

أما المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في الأردن، فعلى الرغم من الأبنية العديدة للمدارس الاردن، وبالأخص الحكومية منها، فقد أصبحت لا تكفي الإعداد المتزايدة من الطلبة، وقد تأثرت كثافة الطلبة في المدارس بسبب امواج الهجرات من الدول العربية التي شاعت بها الأوضاع السياسية والاجتماعية الغير مستقرة، فقد تأثرت مدارس الاردن بداية باللجوء العراقي منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي، وزادت الأمور حدّةً بعد أزمة اللجوء السوري منذ بداية العام 2012 حتى الوقت الحالي، مما سبب ضغطا ماديا ولوجستيا على المدارس التي تحولت الى نظام دوام الفترتين، الأمر الذي يؤدي الى أعباء إدارية وفنية على وزارة التربية والتعليم إضافة الى المدارس التي تعمل بنظام الفترتين قبل ذلك، ممثلةً بكل ما له علاقة بالعملية التدريسية والإدارية، مدراء المدارس، معلميها، الابنية المدرسية، الكتب المدرسية والتجهيزات الفنية اللازمة للعملية التدريسية. إلى جانب ذلك أيضا تعاني بعض المدارس في المناطق النائية من الصفوف المجمعة، وتباعد المناطق السكنية عن المدرسة الذي يؤدي إلى تحمّل الطلبة أعباء المشي لمسافات طويلة وفي

بعض الأحيان ترك الطلبة للمدرسة والإنقطاع عن الدراسة، وليس الطلبة فقط من يعانون من ذلك البُعد، فالمعلمون ما أن يلتحقوا بالعمل في تلك المدارس حتى يبدأوا بالإنتقال منها بسبب المعاناة من المواصلات وعدم توفر الخدمات، أيضا شُح توفر التجهيزات اللازمة للمدرسة تؤدي الى ضعف أداء المعلمين للعملية التعليمية ونقص الإكتساب المعرفي بالنسبة للطلبة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا القسم من الدراسة الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالمشكلات التي تواجه مديري المدارس، مرتبة تنازليا من الأحدث للأقدم.

دراسة Bayar (2016) هدفت إلى تحديد التحديات الرئيسية التي يواجهها مديري المدارس في منطقة اماسيا في تركيا في سنتهم الاولى في مدارسهم، بلغ عدد أفراد العينة ٢١٤ مديرا، استخدم الباحث أداتان لجمع بيانات الدراسة، الاستبانة لجمع بيانات ٢٠٠ مدير، والمقابلة مع ١٤ مدير، توصلت الدراسة الى النتائج التالية : شكوى المدراء من: العنف، ومواقف أولياء الأمور السلبية تجاه المدرسة، والطلبة المهاجرون من العراق وسوريا، ومواقف المعلمين وسلوكياتهم نحو مدير المدرسة، وتوصل الباحث الى ان العمل بوظيفة مدير مدرسة اكثر صعوبة من ذي قبل.

وقام Aslanargun (2015) بدراسة هدفت إلى تحديد توقعات المعلمين من مدراء المدارس لكي يؤدوا أعمالهم بشكل أفضل، تم سؤال المعلمين عن توقعهم وما يتأملون من مدرائهم اثناء أداؤهم أعمال التدريس، تم إتباع المنهج النوعي بأسلوب الظاهرة لجمع وتحليل البيانات حول إستجابات المعلمين، وفقا لنتائج الدراسة وجد الباحث أن هناك دليل أنه حوالي ربع التوقعات ركزت على الفهم والدعم بنسبة ٢٥٪ ، ونسبة ٢١٪ الرضا عن الإدارة الحالية، ونسبة ١٣٪ للقيادة، ونسبة ١٢٪ للعدل والمساواة، ونسبة ١١٪ للتواصل، ونسبة ٩٪ للمعدات المادية، ونسبة ٩٪ لتطوير المدرسة، ونسبة ٢٪ لا توقع، وبناءً عليه فإن القيمة تعتمد على السلوكات الغير رسمية

مثل التقدير، التعاون، التشاور، الإحترام ، العدل، الثقة والتحفيز الذي ركز عليه المعلمين بشكل أكبر.

وهدفت دراسةBellibas (2015) إلى التعرف على المشاكل المتعلقة بالقيادة التعليمية والمحتوى المعرفي لمفهوم القيادة في المدارس التركية، شملت الدراسة عينة مكونة من (٣٦) شخص ما بين مدير ومساعد مدير ومعلم ومستشار في (٦) مدارس في منطقة اسطنبول، تركيا، كانت المقابلات هي أداة جمع البيانات، أظهرت النتائج أن تقبّل المشاركين للقيادة التعليمية يتأثر بشكل أكبر بمفهوم التأثير الغير مباشر للمدراء على التعليم، وإشتراك المدراء المباشر في الأمور القيادية مقيّدة بالمشاكل المتعلقة بالمحتوى المعرفي لمفهوم القيادة.

دراسة Preston, Jakubiec, & Kooymans (2013) هدفت إلى التعرف على التحديات العامة التي تواجه مدراء المدارس في مناطق الارياف، تكونت عينة الدراسة من ٢٧٦ مدير مدرسة في مناطق الارياف في كاليفورنيا، أمريكا، استخدم الباحثون اداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، أبرز النتائج كانت: انعدام التنمية والموارد المهنية، والتمييز بين الجنسين، مشاكل تتعلق حول العمل في المدرسة، من طلبة ومعلمين، ومناهج، والمجتمع المحلي وعلاقته مع المدرسة.

قام خليفة (٢٠١٥) بدراسة مشكلات الإدارة المدرسية وإنعكاسها على أداء المعلم والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي بمنطقة الخمس في الجماهيرية الليبية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات الإدارة المدرسية وإنعكاسها على أداء المعلم والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي بمنطقة الخمس. تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والبالغ عددهم (١٠٧)، ومن المعلمين البالغ عددهم (٥٢٤٩) ومن المشرفين التربويين البالغ عددهم (١٨٥) مشرفا ومشرفة، حيث كانت عينة مديري المدارس المسحية (١٠٧) مديرا ومديرة، أما عينة المعلمين فكانت (٢٧٤)

معلما ومعلمة، وعينة المشرفين التربويين (١٠٠) مشرف ومشرفة والتي تم إختيارها بأسلوب العشوائية الطبقية، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكانت وسيلة جمع المعلومات الأستبيان المغلق. وكان من أهم النتائج أن مشكلات الإدارة المدرسية تمثلت في: ضعف خبرة المدير, ونقص الكادر الإداري المعاون للمدير، وقلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، وعدم وجود دورات تدريبية للمعلمين، وإهمال أولياء الأمور لأبنائهم، بالإضافة الى سلوك بعض الطلبة تصرفات غير مرغوبة، وتراخي المعلم في أداء الحصص الدراسية، وعدم قناعة بعض المعلمين بالتدريس وإهمالهم لحفظ النظام داخل الغرفة الصفية، وضعف العلاقة بين الطالب والمعلم وقلة إسهام المعلم بكل المشكلات الطلابية.

أما دراسة الغامدي (٢٠١٢) فهدفت إلى الكشف عن المعوقات التنظيمية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس في التعليم الحكومي. ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى المعوقات التنظيمية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة جدة, تكونت عينة الدراسة من ٣٨٤ مديراً, و٣٣٥ مديرة, إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, استخدم الباحث الإستبانة لجمع بيانات الدراسة, أهم النتائج: عدم وجود تركيز في صنع القرار, وعدم وجود تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات, ووجود قصور في خبرات المعلمين تقنيا, وعدم إهتمام العاملين بالثقافة المهنية.

دراسة المالكي (٢٠١٢) حول المعيقات التنظيمية التي تعيق مديري المدارس الأهلية في محافظة الطائف والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها. هدفت الدراسة إلى التعرف على المعيقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس الأهلية في محافظة الطائف، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في متوسط تقدير مديري المدارس لمستوى شيوع المعيقات التنظيمية، التي تواجه مديري

المدارس الأهلية في محافظة الطائف وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). الوصول إلى أهم التطلعات المستقبلية للتغلب على هذه المعيقات. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بدراسته وتم بناء إستبانة لجمع بيانات الدراسة. إشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري مدارس التعليم العام الأهلية والبالغ عددهم (٥١) مدير ومديرة مدرسة بمحافظة الطائف، استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تبين أن المتوسط الكلي لتقدير شيوع المعيقات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأهلي بمحافظة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأهلية شائع بدرجة متوسطة، واحتل بُعد " المعيقات التنظيمية المتعلقة بإدارة التعليم والمشرفين " المرتبة الأولى، ثم تبعه بُعد " المعيقات التنظيمية المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، " ثم يليه " المعيقات التنظيمية المتعلقة بالمالكين، " ثم " المعيقات التنظيمية المتعلقة بالمعلمين والمعلمات، " ثم بُعد " المعيقات التنظيمية المتعلقة بالطلاب والطالبات، " وجاءت المعيقات المتعلقة بالتجهيزات المدرسية بالترتيب قبل الأخير والمعيقات التنظيمية في المباني والمرافق المدرسية بالترتيب الأخير وبدرجة قليلة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد المجتمع لمستوى شيوع المعيقات التنظيمية ككل وبأبعادها، والتي تواجه إدارة المدارس الأهلية بمحافظة الطائف وفقا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات خبرة مديري ومديرات المدارس.

وتناولت دراسة جامبيا (٢٠٠٩) مشكلات ومعوقات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في جمهوريتي السودان وتنزانيا دراسة مقارنة. وهدفت للوقوف على مدى التأثير الإيجابي في تطوير الإدارة التربوية والبحث عن أنسب الأساليب لتطوير الإدارة التربوية والعمل على المساهمة في إيجاد الحلول العلمية للصعوبات التي تواجه الإدارة التربوية, بلغت عينة الدراسة ١٥ مديراً من السودان, و١٥ مديراً من تنزانيا, استخدم الباحث الإستبانة لجمع بيانات الدراسة. وكان من النتائج

مايلي: عدم توفر الكتاب المدرسي منذ بداية العام الدراسي يضعف التحصيل، وعدم توفر الإمكانات المادية المطلوبة لمتطلبات العمل المدرسي يضعف التحصيل، وعدم توفر الإمكانات المادية المطلوبة لمتطلبات العمل المدرسي يعوق العمل، والنقص في المعلمين في المدارس الثانوية يضيف ألى أعباء المعلم، وتدني المرتبات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية التي تكافئ الجهد المبذول من قبل المعلم تثبط همته، وعدم إستقرار التنقلات بين المعلمين قبل بدء العام الدراسي والتأخر في ملئ الشواغر يخل بإستقرار الدراسة ويؤثر في الأداء، ولا يلبي أولياء الأمور الدعوات للمشاركة في نشاطات المدرسة، وعدم مواصلة الدورات التأهيلية للمعلمين الذي لا يمكّن من تحقيق الفائدة المرجوة، وصعوبات المواصلات التي تؤدي الى تأخير الطلبة عن الدوام المدرسي مما يؤثر في تحصيلهم، وتغيب الطلاب عن الدراسة للظروف المنزلية المضطربة والإنخراط في تنظيمات شللية الذي يتسبب في انخفاض مستواهم التعليمي، وإزدحام الصفوف بالأعداد الكبيرة من الطلاب في المرحلة الثانوية الذي لا يساعد الطالب على التركيز، وافتقار كثير من المدارس الثانوية الى أبسط الخدمات الضرورية التي يحتاج إليها المعلمون مما يتسبب في تأخيرهم عن القيام بواجبهم المدرسي، وضعف مستوى تحصيل الطلبة من الناحية التعليمية الذي يزيد من مسؤوليات الإدارة، وعدم وجود ترتيبات محكمة لتغذية الطلاب داخل المدرسة وبسعر مناسب وخاصة وجبة الإفطار يزيد معاناة الطالب.

أما دراسة كمبو (٢٠٠٩) فقد تناولت العقبات التي تواجه مديري مدارس مرحلة الأساس في مهامهم الإدارية والإشرافية في محلية نيالا – ولاية جنبو دارفور في السودان. مثّل مجتمع الدراسة جميع مديري الأساس في محلية نيالا والبالغ عددهم (١٣١) مديراً ومديرة وأخذت العينة (٦٦) مديراً ومديرة، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن مدير المدرسة يعمل على تشجيع التعاون والإنسجام بين جميع العاملين في المدرسة،

وإنه يتعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والإجتماعية بالتعاون مع مربي الصفوف في المدرسة، وإنه يساعد زملائه في تحديد الأنشطة والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف العلمية. أظهرت النتائج ايضا عدم كفاية الكتب المدرسية, وكثرة المقررات الدراسة, وعدم تأسيس المدارس لإستخدام التقنيات الحديثة, وقصور الفنيين بالمدارس لإنتاج الوسائل التعليمية, وقلة توافر الوسائل التعليمية، وضعف الموارد المالية المساهمة في تفعيل الأنشطة المدرسية, وقلة وجود أدوات مدرسية لممارسة النشاط. وإن ضعف مستوى تحصيل الطلبة من الناحية التعليمية يزيد من مسؤوليات الإدارة وازدحام الصفوف بإعداد كثيرة من الطلاب، وعدم توافر الأدوات في المختبر المدرسي، ,وعدم وجود غرف مجهزة بأجهزة عرض متطورة، وعدم وجود معمل للحاسب الآلي وعدم كفاية المقاعد الدراسية للطلبة، كثرة تنقلات المعلمين بين المدارس وقلة اهتمام المعلمين بالطلاب الضعاف دراسيا، وتأخر المعلم عن الدخول الى الحصص الدراسية في الوقت المحدد، عدم وجود حوافز لمدراء المدارس وقلة إلمام مدير المدرسة بالحاسب الآلي، وقلة الدورات التدريبية التي حصل عليها مدير المدرسة.

وأما دراسة الشريقي (٢٠٠٩) فقد هدفت الى التعرف على مشكلات الإدارة المدرسية بالثانويات التخصصية ودور الحاسب الآلي في حلها , تكونت عينة الدراسة من ٨٦ مديرا ومساعدا و٣٠٠ معلما ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من بين معلمي مدارس الثانويات التخصصية بشعبية النقاط الخمس, إستخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات دراسته, توصل الى النتائج التالية : وجود بعض المشكلات تواجه المديرين ومساعديهم تتعلق بالطالب والمعلم والبيئة وكذلك الإدارات العليا, وجود مشكلات تواجه المعلم من الناحية الإدارية.

وتناولت دراسة الشمراني (٢٠٠٨) ابرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية, من وجهة نظر الملاك والمديرين

والمشرفين التربويين. هدفت الدراسة الى التعرف على أبرز المشكلات المدرسية في المدارس الاهلية من وجهة نظر الملاك والمديرين والمشرفين التربويين ومعرفة الفروق الإحصائية التي تعزى لمتغيرات (العمل الحالي, المؤهل والخبرة). تكون مجتمع الدراسة من جميع ملاك المدارس الأهلية في مدينة مكة المكرمة البالغ عددهم ٢٨ مالكا, وجميع مديري المدارس الأهلية والبالغ عددهم ٥٩ مديراً, والمشرفين التربويين البالغ عددهم ١٠٠ مشرف. واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات, جاءت النتائج بأن درجة موافقة الملاك والمديرين للمشكلات كانت متوسطة في حين كانت درجة عالية لدى المشرفين, يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة المديرين والملاك تعزى للعمل الحالي والمؤهل العلمي, أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمشكلات المتعلقة بأولياء الأمور تعزى للخبرة في العمل الحالي.

وتناولت دراسة باغريب (٢٠٠٧) مشكلات الإدارة المدرسية في أداء وظائفها الإدارية في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة عدن. تكون مجتمع الدراسة من مدراء ومديرات ومعلمي ومعلمات التعليم الأساسي في محافظة عدن والبالغ عددهم (١٣٦٦) من الذكور و(٣٤٤٩) من الإناث ويبلغ عدد المدراء منهم (٨٠) مديرا ومديرة وشملت عينة الدراسة على (٣٣) مديرا ومديرة و(٢٦٨) معلم ومعلمة، تم اخذها بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع البيانات, جاءت نتائج الدراسة كما يلي: في مجال التخطيط : قلة المخصصات المالية وقلة الدورات التدريبية. مجال التنظيم: تركز السلطة بيد المدير وضعف التعاون والتخطيط وضعف الالتزام باللوائح المدرسية. في مجال الإتصال: الإفتقار الى الإتصال بكل نواحيه من جهة الإتصال بين المدارس وقلة الإهتمام بما يصل المسؤولين من معلومات وقلة الإتصال مع المجتمع المحلي. في مجال التنسيق: ضعف التنسيق بين البرامج الطويلة والقصيرة الامد، غياب المرونة التنظيمية. في مجال التوجيه: نقص الحوافز المادية والمعنوية وقلة إقامة الدورات التدريبية في مجال القيادة

والتوجيه لمديري المدارس. في مجال إتخاذ القرار: ضعف ومحدودية الأجهزة المساعدة في إتخاذ القرار، وغياب التقويم لإتخاذ القرار, وغياب الرقابة, وقلة وجود أقسام لمتابعة, ورصد الأخطاء, وقلة حصر تلك الأخطاء.

أما دراسة الشريف (٢٠٠٦) فقد تناولت المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وإختلاف هذه المشكلات بإختلاف الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، المرحلة الدراسية وحجم المدرسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٧٤) مديرا ومديرة، منهم (١٩١) مديرا، و(١٨٣) مديرة في منطقة تبوك ومحافظاتها (ضباء، الوجه، املج ،تيماء، حقل والبدع)، وقد شملت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة إذ استجاب منهم (٢٨٤) مديرا ومديرة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن اكبر المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي هي: في مجال المباني والتجهيزات المدرسية مثل عدم تناسب التجهيزات الخاصة بالمختبرات, ومراكز مصادر التعلم, ومعامل الحاسوب, والمكتبة المدرسية مع عدد الطلبة في الصف الواحد، ونقص الوسائل التعليمية, وتقادمها, وضعف صيانتها من قبل الإدارة التعليمية، وعدم كفايات الساحات, والملاعب, والحجرات, والقاعات, والمرافق لممارسة الأنشطة المدرسية بكفاءة وفاعلية. وأما في مجال المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية فكانت أشد المشكلات هي: عدم وجود سكرتير متفرغ لتنظيم أعمال الإدارة المدرسية، وكثرة الأعباء الإدارية والمكتبية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم وجود رائد نشاط مدرسي متفرغ لأعمال النشاط المدرسي في الكثير من المدارس، وقلة الحوافز المادية الممنوحة لمديري ومديرات المدارس، وعدم وجود كاتب متفرغ يتولى طباعة المخاطبات في الكثير من المدارس. وأما في مجال المشكلات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي للمدرسة، فقد كانت أشد المشكلات هي: ضعف الدعم المادي والمعنوي الذي

يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة، وإنشغال أولياء أمور الطلبة بأعمالهم الخاصة وضعف متابعة أبنائهم من الناحية السلوكية والتعليمية والتربوية والنفسية، وضعف مشاركة أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي في البرامج والأنشطة الإجتماعية التي تقدمها المدرسة، وقلة الزيارات التي يقوم بها أولياء أمور الطلبة للمدرسة، وعزوف أولياء أمور الطلبة عن المشاركة في مجالس الآباء والمعلمين، والإعتقاد السائد لدى أولياء أمور الطلبة ان تربية الطلبة وتعليمهم تقتصر على المدرسة فقط. وأما المشكلات الفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي هي: مجال المناهج الدراسية مثل : قلة وجود ورش عمل للتطبيق العملي للمعرفة النظرية، وغلبة الجانب النظري للمناهج الدراسية، أما في مجال المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية فكانت عدم إستطاعة المرشد الطلابي تغطية الأعمال المسندة إليه لكثرتها.

وتناولت دراسة الغامدي (٢٠٠٦) المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في مدينة الرياض وذلك للعام (٢٠٠٥ – ٢٠٠٦) وبواقع (٣٨٤) مديرا و(٣٣٥) مديرة، وقد إختيرت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة مكّونة من (١٤٢) مديرا و (١٢٤) مديرة. ولجمع بينات الدراسة فقد تم بناء إستبانة تضمنت المشكلات الإدارية والفنية. وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي: كان مستوى جميع مجالات المشكلات الإدارية متوسطا.

وتناولت دراسة الصلوي (٢٠٠٥) المشكلات التي تواجه الادارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في تعز في اليمن. تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع مدراء ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز ووكلائهم والموجهين التربويين والبالغ عددهم (٢٨) مدير ومديرة، (٦١)

وكيل ووكيله، (٢٨٥) موجه وموجهة, استخدم الباحث اداة الاستبانة في دراسته. وكانت نتائج الدراسة كما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)في تقدير أفراد العينة للمشكلات تعزى لمتغير الوظيفة، ولكن يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة للمشكلات المتعلقة بالجانب الإداري، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة للمشكلات تعزى لمتغير سنوات الخبرة ومتغير المؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة للمشكلات وفقا لمتغير الجنس.

وتناولت دراسة البنا (٢٠٠٢) المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة (عمان)، الاردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين وهي ما يتعلق بأولياء الأمور، والطلبة، ومالكي المدارس، ومدير المدرسة، والمعلمون. تكونت عينة الدراسة من ٨٩ مديرا ومديرة و٤٠٧ معلما ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة العشوائية، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة استبانة قامت ببنائها، توصلت الدراسة إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لـ: متغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والخبرة في المشكلات التي يواجهها مدراء المدارس.

أما دراسة الخنجر (٢٠٠١) فقد تناولت عرض وتحليل الإدارة التربوية والمدرسية في المملكة العربية السعودية والوقوف على المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وأُجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٣٩٧ فردا. استخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع بيانات الدراسة, أظهرت النتائج أن لمستوى المدرسة (ابتدائية، متوسطة، ثانوية) التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة أثراً في اتجاهاتهم نحو درجة وجود المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مستويات درجة وجود المشاكل تعزى لنوع الوظيفة والحالة الإجتماعية والخبرة والفئة العمرية.

أما دراسة المجالي (٢٠٠٠) تناولت الصعوبات التي تواجهها الأدارة المدرسية وأثرها في تحصيل الطلبة، من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس المرحلة الاساسية الأولى في لواء قصبة الكرك (الأردن) للعام الدراسي, ولتحقيق أغراض الدراسة تم بناء إستمارة جمع بيانات الدراسة. نتج عن الدراسة ان مديري المدارس الأساسية يعانون من صعوبات عديدة وبدرجات متفاوتة تتعلق بالمعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والسلطات التعليمية، ومديري المدارس، والبناء والتجهيزات المدرسية.أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات المديرين تعزى الى كل من عامل الخبرة والمنطقة. في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) تعزى الى عامل المؤهل العلمي ولصالح المؤهلات العالية .أما بالنسبة للمعلمين فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ٠,٠٥ تعزى الى عامل المؤهل العلمي. في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) تعزى الى كل من عاملي الخبرة والمنطقة ولصالح الخبرات الطويلة، ومنطقة الريف, ظهر وجود صعوبات تؤثر في تحصيل الطلبة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تقدير كل متهم لأثر الصعوبات التي تواجههم في تحصيل الطلبة وكانت لصالح المديرين.

وتناولت دراسة عباسي (١٩٩٩) مقارنة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون في الاردن, تكونت عينة الدراسة من ٤١٤ معلما ومعلمة مناصفة بين القطاع الحكومي والخاص وبطريقة عشوائية, قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن صعوبات الإدارة المدرسية مصادرها البيئة المدرسية، ومدير/ة المدرسة، والأبنية، والتلاميذ وأولياء الامور، وأكثر المشاكل حدة للقطاع الحكومي: نصاب الحصص الدراسية للمعلمين, إقتصار الإشراف التربوي على الأمور التقليدية. أما القطاع الخاص

فكانت: قلة الحوافز المادية, نصاب الحصص الدراسية للمعلمين, ومحافظة الطلبة على الكتب المدرسية.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية تبين أنها جميعها تصب في مجال مشكلة المدارس بشكل عام والمدراء ومن يشترك معهم في البيئة المدرسية بشكل خاص، حيث تعمل تلك المشكلات على الحيلولة دون أداء العمل المدرسي إداريا وفنيا على الوجه المطلوب، حيث تنوعت تلك المشاكل وفقا للتصنيفات التالية:

مشكلات متعلقة بالإدارة المدرسية نفسها وبشخصية المدير كقائد وكإنسان له صفات شخصية تحدد تصرفاته، مشكلات تتعلق بالمعلمين، مشكلات تتعلق بالطلبة، مشكلات تتعلق بأولياء الأمور، مشكلات تتعلق بالإدارة التعليمية (مديرية التربية والتعليم) ومشكلات تتعلق بالمنهاج المدرسي. تتنوع هذه المشكلات والفروق بينها وفقا لعدة متغيرات، تعزى هذه المتغيرات إلى: نوع المدرسة (خاصة او حكومية)، الجنس (ذكور واناث)، المؤهل العلمي، الخبرات العملية، والتي تساعد على تحديد موطن المشكلات ومعرفة الوصول الى الحلول المناسبة للتغلب عليها.

أما من ناحية العلاقة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة فهي تتفق مع بعضها وتختلف مع بعضها الآخر, فدراسة المجالي (٢٠٠٠) تناولت الصعوبات التي تواجهها الادارة المدرسية واثرها في تحصيل الطلبة في لواء قصبة الكرك , بينما دراسة عباسي (١٩٩٩) فقد كانت مقارنة لصعوبات الادارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون, أما دراسة البنا (٢٠٠٢) فقد تناولت مشكلات الادارة المدرسية في المدارس الخاصة في عمان, في حين تناولت دراسة الباحثة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين, وهنا وجه الاختلاف في وضع الحلول في اداة الدراسة الثانية. وقد استفادت

الباحثة من تلك الدراسات كونها تناولت جوانب مختلفة استعانت بها لبناء اداة الدراسة الاولى من جهة, ومعرفة مشكلات وصعوبات الادارة المدرسية في القطاعين الحكومي والخاص من جهة اخرى. تميزت هذه الدراسة بأنها هدفت الى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في القطاعين الحكومي والخاص, وانها اوجدت بنودا للحلول في اداة الدراسة الثانية تتناسب والمشكلات التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضا موضحا للإجراءات التي تم إتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، وتشمل الإجراءات: منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، إجراءات الدراسة، أداة الدراسة، وتطبيقات الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية.

منهج الدراسة

تم إعتماد المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة لتحليل المعطيات الواقعية الميدانية من خلال الحصول على معلومات واقعية تصور المشكلات التي تواجه مدراء المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة:

بما أن هذه الدراسة معنية بالمشكلات التي تواجه مدراء ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، فقد كان مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة الزرقاء والبالغ عددهم ٩١٥٢ معلما ومعلمة.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع ١٢٠٠ استبانة تم إختيارها بشكل عشوائي على أفراد من مجتمع الدراسة، أُعيد منها ١٠١٣ استبانة، تم إستبعاد ١٦ إستبانة منها لعدم صلاحيتها، حيث أصبح عدد الإستبانات المعتمدة للعينة ٩٩٧ إستبانة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١): النسبة المئوية للإستبانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها والمستبعدة الى عدد مجتمع الدراسة

بيانات الإستبانة	مجتمع الدراسة	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات المجاب عنها	الإستبانات المستبعدة
العدد	9152	1200	1013	1013	13
النسبة المئوية	100%	13%	11%	11%	0.17%

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	453	45%
	أنثى	544	55%
	المجموع الكلي	997	100%
نوع المدرسة	حكومية	948	95%
	خاصة	49	5%
	المجموع الكلي	997	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	922	92%
	دراسات عليا	75	8%
	المجموع الكلي	997	100%
الخبرة في التعليم	٥ سنوات فأقل	183	18%
	أكثر من ٥ – ١٠ سنوات	375	37%
	أكثر من ١٠ سنوات	439	45%
	المجموع الكلي	997	100%

من الجدول (٢) يتضح ان ٥٥% من أفراد عينة الدراسة هم من الأناث، وان ٤٥% من أفراد العينة هم من الذكور، وان ٩٥% من أفراد لعينة هم من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، وان ٥% من أفراد العينة هم من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة، وان ٩٢% من أفراد العينة

هم من حملة بكالوريوس فما دون، وان ٨% من أفراد العينة هم من حملة شهادات الدراسات العليا، وان ٤٥% من أفراد العينة بلغت خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر، وان ٣٧% من أفراد العينة ممن تراوحت سنوات خبرتهم من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات، وان ١٨% من أفراد العينة ممن بلغت سنوات خبرتهم ٥ سنوات فأقل.

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة إستخدمت الباحثة إستمارة الاستبانة، وهما اداتين إستعانت بها الباحثة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، والتي تم تصميمها لتساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تُعين الباحثة على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من دلالات ومعان، وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة ومشكلتها، إشتمل بناء أداتا الدراسة على الخطوات التالية:

– بدأت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة الشبيهة بدراستها الحالية وتعرّفت على مناهجها وأدواتها، وبعد التركيز على أدواتها اختارت الباحثة أداة الاستبانة التي وجدت انها الأنسب لدراستها.

– ثم اطلعت الباحثة على العديد من الإستبانات الخاصة بالدراسات السابقة ومن هذه الدراسات: دراسة باغريب (٢٠٠٧)، ودراسة جامبيا (٢٠٠٩)، ودراسة خليفة (٢٠١٥)، ودراسة الصلوي (٢٠٠٥)، ودراسة البنا (٢٠٠٣)، ودراسة صالح (٢٠٠١)، ودراسة الخنجر (٢٠٠١)، ودراسة عباسي (١٩٩٩) فوجدت أن معظمها تتكون من العبارة المراد قياسها وخمسة إختيارات: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

– ومن ثم قامت الباحثة بتقسيم إستمارة الإستبانة الى جزأين: الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية، والجزء الثاني هو الإستبانة.

صدق أداتا الدراسة:

الصدق الظاهري: للتحقق من مدى الصدق الظاهري لفقرات الإستبانة، فقد تم عرضها على (١٧) محكماً من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في مجال العلوم الإدارية والتربوية التابعين لكليات العلوم التربوية والإدارية في الجامعات التالية: الجامعة الهاشمية، الجامعة الاردنية، جامعة اليرموك وجامعة الزرقاء، وممن لهم خبرة في مجال الإدارة، بالإضافة إلى (3) مشرفين تربويين في وزارة التربية والتعليم ممن يحملون شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وقد طلب من المحكمين التأكد من ملائمة فقرات الدراسة لموضوعها وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية، وبناء علية تم حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة. وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من (٦٧) فقرة للأداة المتعلقة بمستوى المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء, وفي ضوء ملاحظات المحكمين أصبحت الأداة تتكون من (٣٦) فقرة. والاداة المتعلقة بالسبل الممكنة للتغلب على تلك المشكلات والتي تكونت من (١٢) فقرة.

ثبات أداتا الدراسة:

من أجل التأكد من أن الأداتين تقيسان العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقهما، تم إجراء اختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا.

جدول (٣): معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفا) لمستوى المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء والتصورات للتغلب عليها من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	المشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة	0.87
2	المشكلات المتعلقة بالمعلمين	0.87
3	المشكلات المتعلقة بالطلبة	0.91

4	المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	**0.81**
5	المشكلات المتعلقة بالمنهاج	**0.85**
6	المشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم	**0.81**
7	**التصورات للتغلب على المشكلات**	**0.93**

تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداتين بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وعلى قدرتهما على تحقيق أغراض الدراسة.

تم إستخدام مقياس ليكرت Likert ذي التدريج الخماسي لدرجات الإستجابة على النحو الآتي: موافق بشدة (٥) درجات, موافق (٤) درجات, محايد (٣) درجات, غير موافق درجتان, وغير موافق بشدة درجة واحدة, لتقدير مستوى المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء والتصورات للتغلب عليها من وجهة نظر المعلمين, وقد تم تقسيم الإستجابات إلى ثلاثة مستويات (منخفض, ومتوسط, ومرتفع):

الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة (٥) درجات والحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة (١) درجة واحدة، وبطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى يساوي (٤)، ومن ثم تقسيم الفرق بين الحدين على ثلاث مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية:

طول الفئة= (الحد الأعلى للبدائل – الحد الأدنى للبدائل) ÷ عدد المستويات

طول الفئة= ٤ ÷ ٣ مستويات (مرتفع, متوسط, منخفض) = ١,٣٣

١- الحد الأدنى (المنخفض) = ١ + ١,٣٣ = ٢,٣٣, يعد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (١- ٢,٣٣) مستوى منخفض.

٢- الحد المتوسط = ٢,٣٤ + ١,٣٣ = ٣,٦٧, يعد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢,٣٤- ٣,٦٧) مستوى متوسط.

٣- الحد الأعلى (المرتفع) = ٣,٦٨ فأكثر, يعد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (٣,٦٨- ٥) مستوى مرتفع.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري ومعامل ثبات أداتا الدراسة (الاستبانة), قامت الباحثة بتطبيقهما ميدانيا على المعلمين بمدارس محافظة الزرقاء من خلال الخطوات التالية:

- الحصول على خطاب من عميد كلية العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية لكل من: مدير تربية الزرقاء الاولى، ومدير تربية الزرقاء الثانية، ومدير تربية الرصيفة.

- توجيه خطاب الموافقة من قبل قسم الاشراف التربوي في كل من : مديرية تربية الزرقاء الاولى, مديرية تربية الزرقاء الثانية ومديرية تربية الرصيفة الى مدراء المدارس في محافظة الزرقاء والتي تم اختيارها عشوائيا لتوزيع إستبانة الدراسة فيها.

- قامت الباحثة بتوزيع أداتي البحث (الاستبانة) على مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي ومعلمات مدارس محافظة الزرقاء.

- تمكنت الباحثة من استعادة ٩٩٧ استبانة مكتملة البيانات، و١٦ استبانة غير مكتملة ولا تصلح للإستعمال في مجال التحليل الاحصائي، وذلك يمثل نسبة ٨٤% من إجمالي الإستبانات التي تم توزيعها وعددها ١٢٠٠ إستبانة، وقد خضعت الإستبانات المكتملة البيانات للتحليل الإحصائي في هذه الدراسة، وإستبعاد الإستبانات الغير صالحة.

- قامت الباحثة بإدخال البيانات الخاصة بالإستبانات التي إستعادتها من أفراد العينة والصالحة للتحليل الأحصائي في الحاسب الآلي لتحليل بياناتها.

طريقة المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات :

بعد جمع إستبانات الدراسة، تم ترميزها وترقيمها بحيث يمكن الرجوع الى أية استبانة منها للتأكد من صحة ودقة المعلومات المدخلة، ثم قامت الباحثة بإدخال وتخزين البيانات على الحاسب الآلي على برنامج الحزم الاحصائية SPSS (Package for Social Science Statistical)، ومن ثم تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية القياسية المتوفرة، وذلك لإيجاد العلاقة بين البيانات الموضوعية (متغيرات اساسية او مستقلة) والبيانات التي تعبر عن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (متغيرات تابعة او فرعية) وتم حصر المتغيرات المستقلة والتي تعبر عن معلومات وبيانات موضوعية وهي :

– المعلومات العامة : نوع المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وقد إشتملت إستبانة البحث على اداتين هما:

الاداة الاولى: المشكلا ت التي تواجه مدراء المدارس:

- مشكلات تتعلق بمهنة مدير المدرسة.
- مشكلات تتعلق بالمعلمين.
- مشكلات تتعلق بالطلبة.
- مشكلات متعلقة بأولياء الامور.
- مشكلات تتعلق بالمنهاج.
- مشكلات تتعلق بمديرية التربية والتعليم.

الاداة الثانية: سبل التغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس.

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية :

١- المتغيرات المستقلة وهي اربع متغيرات :

أ- الجنس : ذكر وانثى.

ب- المؤهل العلمي : بكالوريوس واقل, أكثر من بكالوريوس.

ت-الخبرة التعليمية : اقل من ٥ سنوات, ٥ الى اقل من ١٠ سنوات, ١٠ سنوات فأكثر.

ث-المدرسة : حكومية وخاصة.

٢- المتغير التابع وهو المشكلات التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

٣- المتغير الوسيط وهو السبل الممكنة للتغلب على المشكلات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

في هذا الفصل من دراسة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، تعرض الباحثة النتائج التي أجابت عن اسئلة الدراسة.

أولا: إجابة السؤال الاول: ما المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء, مرتبه ترتيبا تنازليا، ويبين ذلك جدول (٤).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء, مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم	المشكلات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	المستوى
6	المشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم	3.68	0.331	1	مرتفع
4	المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	3.25	0.352	2	متوسط
5	المشكلات المتعلقة بالمنهاج	3.19	0.275	3	متوسط
1	المشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة	3.14	0.335	4	متوسط
2	المشكلات المتعلقة بالمعلمين	2.97	0.354	5	متوسط
3	المشكلات المتعلقة بالطلبة	2.96	0.328	6	متوسط
	المتوسط الكلي	3.20	0.167		متوسط

يتضح من الجدول (٤) ان المتوسط الحسابي العام للمشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء بلغ ٣،٢٠, وهذا يدل على أن افراد مجتمع الدراسة يرون المشاكل التي تواجه

مديرو المدارس بدرجة متوسطة. وكما هو موضح في الجدول فإن المتوسطات كانت كالتالي: المشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم, بمتوسط حسابي ٣،٦٨. والمشكلات المتعلقة بأولياء الامور, بمتوسط حسابي ٣،٢٥. والمشكلات المتعلقة بالمنهاج, بمتوسط حسابي ٣،١٩. والمشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة, بمتوسط حسابي ٣،١٤. والمشكلات المتعلقة بالمعلمين, بمتوسط حسابي ٢،٩٧. والمشكلات المتعلقة بالطلبة بمتوسط حسابي ٢،٩٦.

المشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، ويبين ذلك جدول (٥).

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم

رقم	الفقرة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	الرتبة	المستوى
1	عدم منح مديري المدارس صلاحيات تناسب دورهم القيادي	4.00	0.503	1	متوسط
2	كثرة التعميمات الواردة من مديرية التربية والتعليم	4.00	0.736	2	متوسط
3	تأثير الإقتطاع المالي من دخل المقصف المدرسي من قبل مديرية التربية والتعليم على الأنشطة المدرسية	3.96	0.199	3	مرتفع
4	عدم تلبية حاجات المدرسة من المعلمين في بداية العام الدراسي	3.60	0.923	4	متوسط
5	قلة زيارة المشرفين التربويين للمدرسة	3.09	0.933	5	مرتفع
6	سيادة روح المحسوبية والمجاملة من قبل الإدارة التعليمية في التعامل مع مديري المدارس	2.92	0.945	6	مرتفع
	المجموع الكلي	3.68	0.331		مرتفع

يوضح الجدول (٥) ان المتوسط الحسابي العام للمشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم بلغ ٣،٦٨ وهذا يدل على ان إفراد مجتمع الدراسة يرونها بشكل مرتفع، وكما هو موضح في الجدول فإن المتوسطات كانت كالتالي:

١- عدم منح مديري المدارس صلاحيات تناسب دورهم القيادي, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٢- كثرة التعميمات الواردة من مديرية التربية والتعليم, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٣- تأثير الاقتطاع المالي من دخل المقصف المدرسي من قبل مديرية التربية والتعليم على الأنشطة المدرسية, بمتوسط حسابي ٣،٩٦.

٤- عدم تلبية حاجات المدرسة من المعلمين في بداية العام الدراسي, بمتوسط حسابي ٣،٦٠.

٥- قلة زيارة المشرفين التربويين للمدرسة, بمتوسط حسابي ٣،٠٩.

٦- سيادة روح المحسوبية والمجاملة من قبل الإدارة التعليمية في التعامل مع مديري المدارس, بمتوسط حسابي ٢،٩٢.

المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بأولياء الأمور في محافظة الزرقاء، ويبين ذلك جدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بأولياء الأمور

رقم	الفقرة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	الرتبة	المستوى
1	تعدي أولياء الأمور على المعلمين (بالضرب والشتم)	3.66	0.628	1	متوسط
2	ضعف حضور أولياء الأمور مجالس الآباء (الأمهات)	3.43	0.789	2	متوسط
3	ضعف اهتمام أولياء الأمور بالتقصير الدراسي لدى أبنائهم	3.35	0.849	3	متوسط

4	قيام أولياء الأمور بالشكوى لدى مديرية التربية قبل التفاهم مع مدير المدرسة	3.25	0.885	4	متوسط
5	العلاقات السلبية بين العائلات لها اثر في علاقات الطلبة	2.90	0.829	5	متوسط
6	تدخل أولياء الأمور بعمل المعلمين	2.89	0.871	6	متوسط
	المجموع الكلي	3.25	0.352		

من الجدول (٦) يمكن ترتيب عبارات المشكلات التي تتعلق بأولياء الامور كما يلي :

١- تعدي أولياء الأمور على المعلمين (بالضرب والشتم), بمتوسط حسابي ٣،٦٦.

٢- ضعف حضور أولياء الأمور مجالس الآباء (الأمهات) , بمتوسط حسابي ٣،٤٣.

٣- ضعف اهتمام أولياء الأمور بالتقصير الدراسي لدى أبنائهم), بمتوسط حسابي ٣،٣٥

٤- قيام أولياء الأمور بالشكوى لدى مديرية التربية قبل التفاهم مع مدير المدرسة , بمتوسط حسابي ٣،٢٥

٥- العلاقات السلبية بين العائلات لها أثر في علاقات الطلبة , بمتوسط حسابي ٢،٩٠.

٦- تدخل أولياء الأمور بعمل المعلمين , بمتوسط حسابي ٢،٨٩.

المشكلات المتعلقة بالمنهاج

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بالمناهج في محافظة الزرقاء، ويبين ذلك جدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة المتعلقة بالمنهاج

رقم	الفقرة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	الرتبة	المستوى
1	قلة توفر أدلة الكتب المطورة	3.92	0.397	1	مرتفع
2	نقص الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي	4.00	0.000	2	مرتفع
3	قلة توفر المواد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والأساليب في المنهاج	1.59	0.493	3	منخفض

4	إفتقار مكتبة المدرسة للمراجع والمصادر التي تساعد على تنفيذ المنهاج	3.04	0.758	4	متوسط
5	صعوبة محتوى بعض المواد الدراسية بالنسبة للطلبة	3.28	0.887	5	متوسط
6	ضعف مقدرة المعلمين في إغناء المنهاج	3.28	0.830	6	متوسط
	المجموع الكلي	3.19	0.275		متوسط

يوضح الجدول (٧) ان المتوسط الحسابي العام للمشكلات المتعلقة بالمنهاج بلغ ٣،١٩ وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يرونها بدرجة متوسطة. وكما هو موضح في الجدول فإن المتوسطات كانت كالتالي:

١- قلة توفر أدلة الكتب المطورة, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٢- نقص الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي, بمتوسط حسابي ٣،٩٢.

٣- قلة توفر المواد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والأساليب في المنهاج, بمتوسط حسابي ٣،٢٨.

٤- إفتقار مكتبة المدرسة للمراجع والمصادر التي تساعد على تنفيذ المنهاج, بمتوسط حسابي3,28.

٥- صعوبة محتوى بعض المواد الدراسية بالنسبة للطلبة, بمتوسط حسابي ٣،٠٤.

٦- ضعف مقدرة المعلمين في إغناء المنهاج, بمتوسط حسابي ١،٥٩.

المشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة في محافظة الزرقاء، ويبين ذلك جدول (٨).

الجدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة

رقم	الفقرة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	الرتبة	المستوى
1	محدودية صلاحيات مدير المدرسة في إتخاذ القرارات المهمة في المدرسة	3.93	0.364	1	متوسط
2	ضعف مشاركة المدير للمعلمين في التخطيط للأنشطة المدرسية	3.13	0.879	2	متوسط
3	مزاجية المدير في معايير الحكم على المعلم	3.04	0.797	3	مرتفع
4	ضعف تنظيم الوقت لدى مدير المدرسة	3.00	0.779	4	متوسط
5	قلة إلمام مدير المدرسة بالمهام الفنية والإدارية في المدرسة	2.94	0.767	5	متوسط
6	نقص الكادر المساعد لمدير المدرسة (سكرتير, كاتب, مرشد)	2.77	0.882	6	متوسط
	المجموع الكلي	3.14	0.335		متوسط

من الجدول (٨) يمكن ترتيب عبارات المشكلات المتعلقة بمهنة المدير كما يلي:

١- محدودية صلاحية المدير في إتخاذ القرارات المهمة في المدرسة, بمتوسط حسابي ٣،٩٣.

٢- ضعف مشاركة المدير للمعلمين في التخطيط للأنشطة المدرسية, بمتوسط حسابي ٣،١٣.

٣- مزاجية المدير في معايير الحكم على المعلم, بمتوسط حسابي ٣،٠٤.

٤- ضعف تنظيم الوقت لدى مدير المدرسة, بمتوسط حسابي ٣،٠٠.

٥- قلة إلمام مدير المدرسة بالمهام الفنية والادارية في المدرسة, بمتوسط حسابي ٢،٩٤.

٦- نقص الكادر المساعد لمدير المدرسة (سكرتير, كاتب, مرشد), بمتوسط حسابي ٢،٧٧.

المشكلات المتعلقة بالمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بالمعلمين في محافظة الزرقاء، ويبين ذلك جدول (٩).

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بالمعلمين

رقم	الفقرة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	الرتبة	المستوى
1	إلزام بعض المعلمين بتدريس مواد ليست من تخصصهم	3.33	0.933	1	متوسط
2	كثرة الإجازات العرضية والمرضية للمعلمين	3.14	0.757	2	متوسط
3	تأخر دخول بعض المعلمين على الحصة الدراسية بالوقت المحدد	3.00	0.738	3	متوسط
4	إفتقار بعض المعلمين لروح التعاون بينهم	2.94	0.895	4	متوسط
5	نقص الكادر التدريسي في بعض تخصصات المواد الدراسية	2.80	0.980	5	متوسط
6	ضعف التزام المعلمين بأوقات الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة	2.61	0.752	6	متوسط
	المجموع الكلي	2.97	0.354		متوسط

من الجدول (٩) يتضح المتوسط الحسابي العام للمشكلات المتعلقة بالمعلمين والذي بلغ ٢،٩٧ وبدرجة متوسطة, يمكن ترتيب عبارات المشكلات التي تتعلق بالمعلمين كما يلي:

١- إلزام بعض المعلمين بتدريس مواد ليست من تخصصهم, بمتوسط حسابي ٣،٣٣.

٢- كثرة الإجازات العرضية والمرضية للمعلمين, بمتوسط حسابي ٣،١٤.

٣- تأخر دخول بعض المعلمين على الحصة الدراسية بالوقت المحدد, بمتوسط حسابي ٣،٠٠.

٤- افتقار بعض المعلمين لروح التعاون بينهم, بمتوسط حسابي ٢،٩٤.

٥- نقص الكادر التدريسي في بعض تخصصات المواد الدراسية, بمتوسط حسابي ٢،٨٠.

٦- ضعف إلتزام المعلمين بأوقات الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة, بمتوسط حسابي ٢،٦١.

المشكلات المتعلقة بالطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بالطلبة في محافظة الزرقاء، ويبين ذلك جدول (١٠).

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة المتعلقة بالطلبة

رقم	الفقرة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	الرتبة	المستوى
1	ضعف إلتزام الطلبة بالأنظمة والقوانين المدرسية	3.71	0.995	1	مرتفع
2	قلة إلتزام الطلبة بأداء الواجبات البيتية	3.32	0.984	2	متوسط
3	تسرّب الطلبة من المدرسة خلال العام الدراسي	2.86	0.812	3	متوسط
4	تغيّب الطلبة المتكرر عن الدوام المدرسي	2.78	0.773	4	متوسط
5	إنتشار عادات سلبية بين الطلبة كالغش والكذب والسرقة	2.75	0.723	5	متوسط
6	ضعف مشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية	2.37	0.604	6	متوسط
	المجموع الكلي	2.96	0.328		متوسط

من الجدول (١٠) يمكن ترتيب عبارات المشكلات التي تتعلق بالطلبة كما يلي:

١- ضعف إلتزام الطلبة بالأنظمة والقوانين المدرسية, بمتوسط حسابي ٣،٧١.

٢- قلة إلتزام الطلبة بأداء الواجبات البيتية, بمتوسط حسابي ٣،٣٢.

٣- تسرّب الطلبة من المدرسة خلال العام الدراسي, بمتوسط حسابي ٢،٨٦.

٤- تغيّب الطلبة المتكرر عن الدوام المدرسي, بمتوسط حسابي ٢،٧٨.

٥- إنتشار عادات سلبية بين الطلبة كالغش والكذب والسرقة, بمتوسط حسابي ٢،٧٥.

٦- ضعف مشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية, بمتوسط حسابي ٢،٣٧.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ ٠,٠٥) في المشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم، ويبين ذلك جدول (١١).

جدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والإنحرافات المعيارية للمشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم

المتغيرات		العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الجنس	ذكور	453	3.202	0.015
	إناث	544	2.989	0.012
نوع المدرسة	حكومية	948	3.203	0.009
	خاصة	49	2.773	0.022
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	922	3.100	0.008
	دراسات عليا	75	3.029	0.019
الخبرة في التعليم	٥ سنوات فأقل	183	3.207	0.017
	أكثر من ٥ – ١٠ سنوات	375	3.003	0.014
	أكثر من ١٠ سنوات	439	3.009	0.017

وللإجابة عن هذا السؤال تم إستخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم، وجدول (١٢) يبين نتائج الاختبار.

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	Hotelling's Trace	0.009	6	1.516	0.170
نوع المدرسة	Hotelling's Trace	0.271	6	44.162	0.00*
المؤهل العلمي	Hotelling's Trace	0.005	6	0.792	0.576
الخبرة في التعليم	Wilks' Lambda	0.962	12	1.452	0.135

*** دالة عند مستوى دلالة (α ≥ ٠,٠٥)**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير نوع المدرسة عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05), حيث بلغت قيمة ف (44.162)، وحسب المتوسطات الحسابية كانت الفروق لصالح المدارس الحكومية (متوسط حسابي = 3.203)، في حين كان المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة (2.773). لا توجد فروق ذات لالة إحصائية للمشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس, المؤهل العلمي والخبرة في التعليم عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05).

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: ما تصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى تصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم ، ويبين ذلك جدول (١٣).

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
١	إلتحاق مدير المدرسة بورشات تدريبية حول المهام الإدارية	3.77	0.418	**مرتفع**
٢	إتباع المدير لسياسة التعامل بروح القانون مع المعلمين والطلبة	4.00	0.000	**مرتفع**
٣	إشراك المدير للمعلمين في صنع القرار وتنفيذه	4.00	0.000	**مرتفع**
٤	تفعيل الأنظمة والقوانين المدرسية منذ بدء العام الدراسي للمعلم والطالب معا	4.00	0.000	**مرتفع**
٥	تفعيل دور المرشد المدرسي بعمل برامج توعوية للطلبة نحو السلوك الجيد	4.00	0.000	**مرتفع**
٦	إلتحاق المعلمين بدورات وورش تدريبية حول المناهج المطورة	4.00	0.000	**مرتفع**
٧	تزويد مكتبة المدرسة بالكتب المفيدة والمثرية للمناهج الدراسية	4.00	0.000	**مرتفع**
٨	التواصل المستمر مع أهالي الطلبة لإطلاعهم على أوضاع أبنائهم الدراسية	4.00	0.000	**مرتفع**
٩	المتابعة المستمرة لقسم المناهج في مديرية التربية للحصول على الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي	4.00	0.000	**مرتفع**
١٠	تزويد المعلمين بما يلزم لتنفيذ الأنشطة المتنوعة للمنهاج	4.00	0.000	**مرتفع**
١١	التواصل المستمر مع قسم الإشراف في مديرية التربية والتعليم لتنسيق زيارات المشرفين التربويين	4.00	0.000	**مرتفع**
١٢	متابعة قسم شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم لتزويد المدرسة بالمعلمين حسب التخصصات المطلوبة	4.00	0.000	**مرتفع**

يوضح الجدول (١٣) ان المتوسط الحسابي العام لتصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدراؤهم بلغ ٤،٠٠ وهذا يدل على ان

افراد مجتمع الدراسة يرونها بدرجة مرتفعة. وكما هو موضح في الجدول فإن المتوسطات كانت كالتالي:

١- إتباع المدير لسياسة التعامل بروح القانون مع المعلمين والطلبة, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٢- إشراك المدير للمعلمين في صنع القرار وتنفيذه, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٣- تفعيل الأنظمة والقوانين المدرسية منذ بدء العام الدراسي للمعلم والطالب معا, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٤- تفعيل دور المرشد المدرسي بعمل برامج توعوية للطلبة نحو السلوك الجيد, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٥- إلتحاق المعلمين بدورات وورش تدريبية حول المناهج المطورة, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٦- تزويد مكتبة المدرسة بالكتب المفيدة والمثرية للمناهج الدراسية, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٧- التواصل المستمر مع أهالي الطلبة لاطلاعهم على أوضاع أبنائهم الدراسية, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٨- المتابعة المستمرة لقسم المناهج في مديرية التربية للحصول على الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

٩- تزويد المعلمين بما يلزم لتنفيذ الأنشطة المتنوعة للمنهاج, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

١٠- التواصل المستمر مع قسم الإشراف في مديرية التربية والتعليم لتنسيق زيارات المشرفين التربويين, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

١١- متابعة قسم شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم لتزويد المدرسة بالمعلمين حسب التخصصات المطلوبة, بمتوسط حسابي ٤،٠٠.

١٢- التحاق مدير المدرسة بورشات تدريبية حول المهام الإدارية, بمتوسط حسابي ٣،٧٧.

رابعـاً: إجابــة الســؤال الرابــع: هــل هنــاك فــروق ذات دلالــة إحصــائية عنــد مســتوى الدلالــة (α≥ ٠,٠٥) فــي تصــورات معلمــي المــدارس فــي محافظــة الزرقــاء للســبل الممكنــة للتغلــب علــى المشــكلات التــي تواجــه مــدرائهم تعــزى لمتغيــرات الجــنس ونــوع المدرســة والمؤهــل العلمي والخبرة في التعليم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم ، ويبين ذلك جدول (١٤).

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والإنحرافات المعيارية المعيارية لتصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم

الرقم	الفقرة	الجنس		نوع المدرسة		المؤهل العلمي		الخبرة في التعليم		
		ذكور	إناث	حكومية	خاصة	بكالوريوس فأقل	أكثرمن بكالوريس	٥ سنوات فأقل	أكثر من ٥ الى ١٠ سنوات	أكثر من عشر سنوات
		453	544	948	49	922	75	183	375	439
١	إلتحاق مدير المدرسة بورشات تدريبية حول المهام الإدارية	3.81 .396	3.75 .434	3.81 .395	3.14 .354	3.78 .414	3.69 .464	3.83 .381	3.73 .446	3.79 .406
٢	إتباع المدير لسياسة التعامل بروح القانون مع المعلمين والطلبة	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00
٣	إشراك المدير للمعلمين في صنع القرار وتنفيذه	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00

٤	تفعيل الأنظمة والقوانين المدرسية منذ بدء العام الدراسي للمعلم والطالب معا	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00
٥	تفعيل دور المرشد المدرسي بعمل برامج توعوية للطلبة نحو السلوك الجيد	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00
٦	إلتحاق المعلمين بدورات وورش تدريبية حول المناهج المطورة	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00
٧	تزويد مكتبة المدرسة بالكتب المفيدة والمثرية للمناهج الدراسية	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00
٨	التواصل المستمر مع أهالي الطلبة لإطلاعهم على أوضاع أبنائهم الدراسية	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00
٩	المتابعة المستمرة لقسم المناهج في مديرية التربية للحصول على الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00
١٠	تزويد المعلمين بما يلزم لتنفيذ الأنشطة المتنوعة للمنهاج	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00

١١	التواصل المستمر مع قسم الإشراف في مديرية التربية والتعليم لتنسيق زيارات المشرفين التربويين	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00
١٢	متابعة قسم شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم لتزويد المدرسة بالمعلمين حسب التخصصات المطلوبة	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00	4.00 0.00

وللإجابة عن هذا السؤال تم إستخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية الكلية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لتصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم، وجدول (١٥) يبين نتائج الاختبار.

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين المتعدد لإستجابات أفراد عينة الدراسة لتصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	Hotelling's Trace	0.001	1	1.433	0.232
نوع المدرسة	Hotelling's Trace	0.054	1	53.439	0.00*
المؤهل العلمي	Hotelling's Trace	0.000	1	0.295	0.587
الخبرة في التعليم	Wilks' Lambda	0.999	2	0.446	0.641

*** دالة عند مستوى دلالة (α ≥ ٠,٠٥)**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم تعزى لمتغير نوع المدرسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$), حيث بلغت قيمة ف (53.439)، وحسب المتوسطات الحسابية كانت الفروق لصالح المدارس الحكومية (متوسط حسابي = 3.203)، في حين كان المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة (2.773). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم تعزى لمتغير الجنس, المؤهل العلمي والخبرة في التعليم عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم ال توصل اليها, مع تقديم التوصيات المتعلقة بذلك.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما المشكلات التي تواجه مديرو المدارس في محافظة الزرقاء؟

إن المشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم جاءت اولا بدرجة عالية, وأما المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور, والمنهج, ومهنة مدير المدرسة, والمعلمين, والطلبة فجاءت بدرجة متوسطة. بالنسبة لمشكلة محدودية صلاحيات مدير المدرسة فيتضح انها تشكل عائقا كبيرا امام قيام مدير المدرسة بمهامه الإدارية والفنية, وعجزه امام اتخاذ قرارات هامة وطارئة في بعض الاحيان, ايضا ضعف إلتزام الطلبة بالأنظمة والقانين المدرسية يؤدي الى خلل في العملية التعليمية, مشكلة نقص الكتب المدرسية والأدلة للمناهج المطورة يشكل عائقا لمدير المدرسة والمعلم والطالب معاً.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بشكل كبير في بعض جوانبها، ومن تلك الدراسات السابقة يمكن ذكر: دراسة البنا (٢٠٠٣)، ودراسة كمبو (٢٠٠٩)، ودراسة خليفة (٢٠١٥)، ودراسة الشريف (٢٠٠٦)، ودراسة الصلوي (٢٠٠٥)، ودراسة (Aslanargun, 2015، ودراسة الغامدي (٢٠٠٦)، ودراسة جامبيا (٢٠٠٩)، ودراسة احمد (٢٠١٢)، ودراسة عباسي (١٩٩٩)، ودراسة الخنجر (٢٠٠١)، ودراسة صالح (٢٠٠١)، ودراسة الشريقي (٢٠٠٩).

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم؟

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير نوع المدرسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$), حيث بلغت قيمة ف (53.439)، وحسب المتوسطات الحسابية كانت الفروق لصالح المدارس الحكومية (متوسط حسابي = 3.203)، في حين كان المتوسط الحسابي للمدارس الخاصة (2.773). لا توجد فروق ذات لالة احصائية لمستوى المشكلات التي يواجهها مديري المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس, المؤهل العلمي والخبرة في التعليم عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاحظت الباحثة ان تقدير افراد العينة للمشكلات التي تواجه مديري المدارس جاءت بدرجات متفاوتة, وان المؤهل العلمي, والجنس, والخبرة لم يكن لهما أثرا في تلك المشاكل, وذلك يدل على ان المشاكل التي تواجه مديري المدارس تشكل عائقاً في المدارس وكوادرها التدريسية والإدارية على حدٍ سواء, إلا ان المدارس الحكومية تختلف نوعاً في ذلك التقدير, اعتقد ان ذلك يرجع الى خوف معلمي مدارس القطاع الخاص من فقدان وظيفتهم في تلك المدارس في حال أعطوا تصوراً غير مرضٍ عن تلك المدارس ومشاكلها.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بدرجات متفاوتة ما بين المرتفعة والمتوسطة في بعض جوانبها, ومن تلك الدراسات السابقة يمكن ذكر : دراسة الغامدي (٢٠٠٦), ودراسة باغريب (٢٠٠٧)، ودراسة الصلوي (٢٠٠٥)، ودراسة عباسي (١٩٩٩)، ودراسة المجالي (٢٠٠٠)، ودراسة الخنجر (٢٠٠١)، ودراسة البنا (٢٠٠٢)، ودراسة الشمراني (٢٠٠٨)، ودراسة الشريقي (٢٠٠٩)، ودراسة صالح (٢٠٠١).

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما هي تصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم؟

إن المتوسط الحسابي العام لتصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم جاء بدرجة عالية. وهذا يدل على وعي افراد مجتمع الدراسة بالمشاكل وإمكانية التغلب عليها او التخفيف من آثارها. يتضح أن هناك إتجاه ايجابي مرتفع نحو تلك الحلول للتغلب على المشكلات، وان هؤلاء المعلمون يرون ان تلك الحلول مناسبة للتخلص أو القضاء على المشاكل في مدارسهم. ويا حبذا لو تعمم تلك الحلول وتكون باباً لتسهيل مهام مدير المدرسة، والكوادر العاملة معه، والطلبة ايضاً.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم؟

يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة لتصوراتهم حول السبل الممكنة للتغلب على المشكلات التي تواجه مدرائهم تعزى للخبرة، والجنس، والمؤهل العلمي، فإن ذلك يشير الى مستوى الوعي لدى المعلمون حول السبل الممكنة للتغلب على تلك المشاكل، ووعيهم بأن تلك السبل ستعمل على تذليل العقبات امام مدير المدرسة من جهة، والمعلمون والطلبة من جهة أخرى.

توصيات الدراسة

تقدم الباحثة في النقاط التالية بعض التوصيات:

اولا : اهم التوصيات لحل المشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة:

- منح مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المهمة في المدرسة.
- مشاركة المعلمين في التخطيط للأنشطة المدرسية, فهم من سيقوم بتنفيذها.

ثانيا : اهم التوصيات لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين:

- تقليل المعلمين من الاجازات العرضية والمرضية غير اللازمة.
- تزويد المدارس بالكوادر التدريسية لكافة التخصصات من قِبل مديرية التربية والتعليم.
- التشديد على المعلمين على الإلتزام بدخول الحصة الدراسية بالوقت المحدد.

ثالثا : اهم التوصيات لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة:

- التشديد على الطلبة بالإلتزام بالأنظمة والقوانين المدرسية
- تخفيف عبء الواجبات البيتية على الطلبة لأدائها كما يجب.
- تشجيع الطلبة وتحفيزهم على اهمية العلم للحيلولة دون تسربهم من المدرسة اثناء العام الدراسي.

رابعا : اهم التوصيات لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الامور:

- توضيح اهمية المجالس المدرسية لأولياء أمور الطلبة لمصلحة ابنائهم.
- تشديد العقوبات على المعتدين على المعلمين.
- المتابعة المستمرة مع أولياء الامور حول مستوى التحصيل الدراسي لابنائهم.

خامسا: اهم التوصيات لحل المشكلات المتعلقة بالمنهاج:

- متابعة مديريات التربية والتعليم واقسام المناهج للحصول على الكتب المدرسية بالوقت المناسب.
- الاستعانة بالمصادر الخارجية التي تحل محل أدلة المواد الدراسية المطورة.

- تزويد المعلمين بالمواد اللازمة لتنفيذ المواد الدراسية بشكل يسهل على الطلبة لاستيعابه وفهمه.

سادسا: اهم التوصيات لحل المشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم:

- المثابرة على مراجعة مديرية التربية والتعليم لتلبية حاجات المدرسة من المعلمين وما يلزم في بداية العام الدراسي.
- الاتصال المستمر مع قسم الاشراف في مديرية التربية والتعليم من اجل الزيارات المهمة.
- تخفيف كمية المبلغ المالي المقتطع من دخل المقصف المدرسي.

مقترحات الدراسة

بناءً على نتائج وتوصيات الدراسة, تقدم الباحثة بعض المقترحات:

١- عقد دورات وندوات في المدرسة بمشاركة المجتمع المحلي ممثلا بأولياء امور الطلبة.

٢- تخصيص يوم في الشهر كـ يوم مفتوح للأنشطة اللامنهجية التي يشترك بها الطلبة والمعلمون وكادر الادارة المدرسية.

٣-الاطلاع الدائم على احدث المستجدات في الادارة المدرسية - عربياً ودولياً - من قِبل مدراء المدارس لتطوير العمل الاداري والفني في المدرسة.

المراجع

المراجع العربية

أبو صعيليك, حامد علي ودعمس, مصطفى نمر, **اتجاهات حديثة في الادارة التربوية, ط١,** ٢٠٠٨, دار غيداء للنشر, عمّان, الاردن.

أحمد, أحمد إبراهيم. **العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية,** ٢٠٠٨, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الاسكندرية, مصر.

باغريب، علي مبارك. **مشكلات الادارة المدرسية في اداء وظائفها الادارية في مرحلة التعليم الاساسي في محافظة عدن,** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٧, جامعة عدن، اليمن.

البنا، هالة مصباح عبداللطيف. **المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة العاصمة,** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٣, جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

جامبيا، علي موسى, **مشكلات ومعوقات الادارة المدرسية في المدارس الثانوية في جمهوريتي السودان وتنزانيا دراسة مقارنة,** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٩, جامعة ام درمان، السودان.

حجي، احمد اسماعيل, **الادارة التعليمية والادارة المدرسية,** ط١, ١٩٩٤, دار النهضة العربية، مصر.

حمادات، محمد حسن محمد **الادارة التربوية وقضايا معاصرة.**ط١, ٢٠٠٧. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن.

حمدان، محمد, **مشكلات الادارة المدرسية,ط١,** ٢٠٠٧, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع , عمان.

خليفة، حسين علي سالم, **مشكلات الادارة المدرسية وانعكاسها على اداء المعلم والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي بمنطقة الخمس.** رسالة ماجستير غير منشورة،٢٠١٥, جامعة المرقب، ليبيا.

الخنجر، مرزوق بني ملفي, **المشكلات الرئيسية التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١١, جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الخواجا، عبدالفتاح محمد سعيد, **تطوير الإدارة المدرسية والققيادة الإدارية,**ط١, ٢٠٠٤, دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشريف، ابراهيم محمد الزين, **المشكلات الإدارية والفني التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٦, الجامعة الاردنية، الاردن.

الشريقي، سلامة بشير, **مشكلات الإدارة المدرسية في الثانويات النخصصية ودور الحاسب الآلي في حلها: دراسة تطبيقية بالجماهيرية الليبية بشعبة النقاط الخمس.** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٩, جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الشمراني، عبدالله بن دوس بن عبدالله, **ابرز مشكلات الادارة المدرسية في المدارس الاهلية للبنين بمدينة مكة المكرمة: من وجهة نظر الملاك والمديرين والمشرفين التربويين.** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٨, جامعة أم القرى، السعودية.

الصالحي، نبيل محمود, **استراتيجيات الادارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة,** ٢٠١١, الجنادرية للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن.

الصلوي، أنور محمد احمد, **المشكلات التي تواجه الادارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في تعز.** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٥, جامعة عدن، اليمن.

عابدين، محمد عبدالقادر, **الادارة المدرسية الحديثة,ط١,** ٢٠٠١, دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

عباسي، منتهى سليمان سعد, **دراسة مقارنة لصعوبات الإدارية المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون,** رسالة ماجستير غير منشورة،١٩٩٩, جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عطوي, جودت عزت, **الادارة المدرسية الحديثة,ط١,** ٢٠٠١, الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.

الغامدي، صالح بن علي البهلوان, **المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم.** رسالة ماجستير غير منشورة,٢٠١٢, جامعة ام القرى, السعودية.

الغامدي، مليحة مسعود مسفر, **المشكلات الارية والفنية لى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعوية من وجهة نظر المديرين انفسهم.** رسالة ماجستير غير منشورة,٢٠١٢, جامعة عمان العربية, الاردن.

كامل، عبدالوهاب محمد, **سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية,ط١,** ٢٠٠٣, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

كمبو، جميلة, **العقبات التي تواجه مديري مدارس مرحلة الاساس في مهامهم الادارية والاشرافية في محلية نيالا- ولاية جنبو دارفور.** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٩, جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.

مارح، ربا عبدالكريم, **مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية,** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٧, جامعة عدن، اليمن.

المالكي، فيصل بن حسين سراج, **المعيقات التنظيمية التي تعيق ميري المارس الاهلية في محافظة الطائف والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها.** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٢, جامعة ام القرى، السعودية.

المجالي، فايز محمد عبدالله, **الصعوبات التي تواجهها الادارةالمدرسية واثرها في تحصيل الطلبة، من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس المرحلة الاساسية الاولى في لواء قصبة الكرك (الاردن).** رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٠, جامعة القديس يوسف، لبنان.

مصطفى، صلاح عبدالحميد, **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،** ط٢, ١٩٩٤, دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

المراجع الاجنبية:

Arman, S. B. T. & Manda, D. The effect of School Supervisors' Competence and School Principals' Competence on Work Motivation and Performance of Junior High School Teachers in Maros Regency, Indonesia. International Journal of Environmental and Science Education, 11(15), 7309-7317. 2016.

Aslanargun, E. Teachers' Expectations and School Administration: Keys of Better Communication in Schools. Eurasian Journal of Educational Research, 60, 17-34. 2015.

Bayar, A. Challenges Facing Principals in the first year at Their School. Universal Journal of Educational Research, 4(1), 192-199. 2016.

Belle, L. J. The Role of Secondary Principals in Motivating Teachers in the Flacq District of Mauritius. Unpublished Thesis, 2007, University of South Africa, Pretoria.

Bellibas, M. S. Principals' and Teachers' Perceptions of Efforts by Principals to Improve Teaching and Learning in Turkish Middle Schools. Educational Sciences: Theory & Practice, 15 (6), 1471-1485. 2015.

Jay, A. The Principals' Leadership Styles and Teachers' Performance in General Secondary School of Gambella Regional state. Unpuplished Thesis, 2014 Department of Educational Planning and Managenent, Jimma University, Ethiopia.

Jones, C., & Pound, L. Leadership and Management in the Early Years: From principles to practice. 2008, Open University press, USA.

King, B. W. Relationship of Principals' leadership Behaviors to Academic Efforts. Unpublished Dissertation, 2006, University of Maryland, USA.

Preetika, B., & Priti, J. A descriptive study on the challenges faced by a school Principals. International Research Journal of Social science, 2(5), 39-40. 2013.

Preston, J. P., Jakubiec, B. A.E., & Kooymans, R. Common challenges Faced by Rural Principals: A review of the Literature. Rural Educator, 35(1),1-19. 2013.

Roe, W. & Drake, T. The Principalship, 2nd ed. 1980 Macmilan/ McGraw-Hill School Division. New York, USA.

Scallion, S. E. The Voice of Elementary School Principals on School Climate. Unpublished Dissertation, 2010, University of Massachusetts-Amherst.USA.

Schermerhorn, J. R. Core Concepts of Management.2004, NJ: Wiley, USA.

Stronge, J. H., Richard, H. B., & Catano, N. Qualities of Effective Principals. Association for Supervision and Curriculum Development, 2008, VA, USA.

Watson, T. G. In search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work. 1994, Routledge, London, UK.

ملحق (١)

خطاب عميد كلية العلوم التربوية لمديرية تربية الزرقاء الاولى

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الهاشمية
The Hashemite University

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

الرقم : ع ت/ التاريخ: الموافق: ٢٠١٦/١١/١٨

مكتب العميد
Dean's Office

عطوفة مدير مديرية تربية الزرقاء الاولى المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تحية طيبة، وبعد،

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير " نجاح محمود عليوي الزبودي " تخصص (ادارة تربوية)، وذلك لتطبيق ادوات الدراسة الخاصة برسالتها الجامعية والموسومة بـــ " المشكلات التي تواجه مديرو المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها "، علماً بأن الفئة المستهدفة هي (المعلمون والمعلمات) في المدارس التابعة لمديريتكم الموقرة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع الجامعة الهاشمية وطلبتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميدة كلية العلـــوم التربويـــة

الاستاذ الدكتورة جهاد علاء الدين

الزرقاء – هاتف (٣٩٠٣٣٣٣ فرعي ٤١٩٩) فاكس (٣٨٢٦٦١٣) ص.ب (١٥٠٤٥٩) الرمز البريدي (١٣١١٥) الزرقاء / الأردن
Tel. (+962 3903333 Ex. 4199) FAX (+962 3826613) P.O. Box (150459) Zarqa 13115
e-mail: esf@hu.edu.jo, http://www.hu.edu.jo

ملحق (٢)

خطاب عميد كلية العلوم التربوية لمديرية تربية الزرقاء الثانية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الهاشمية
The Hashemite University

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

الرقم : ع ت/ تم/٤٢/١٦٠٠١٢٩ التاريخ: الموافق: ١٠/١٠/٢٠١٦

مكتب العميد
Dean's Office

عطوفة مدير مديرية تربية الزرقاء الثانية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تحية طيبة، وبعد،

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير" نجاح محمود عليوي الزبودي " تخصص (ادارة تربوية)، وذلك لتطبيق ادوات الدراسة الخاصة برسالتها الجامعية والموسومة بـــ " المشكلات التي تواجه مديرو المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها "، علماً بأن الفئة المستهدفة هي (المعلمون والمعلمات) في المدارس التابعة لمديريتكم الموقرة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع الجامعة الهاشمية وطلبتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميدة كلية العلـــوم التربويـــة

الاستاذ الدكتورة جهاد علاء الدين

الزرقاء – هاتف (٣٩٠٣٣٣٣ فرعي ٤١٩٩) فاكس (٣٨٢٦٦١٣) ص.ب (١٥٠٤٥٩) الرمز البريدي (١٣١١٥) الزرقاء / الأردن
Tel. (+962 3903333 Ex. 4199) FAX (+962 3826613) P.O. Box (150459) Zarqa 13115
e-mail: esf@hu.edu.jo, http://www.hu.edu.jo

ملحق (٣)

خطاب عميد كلية العلوم التربوية لمديرية تربية الرصيفة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الهاشمية
The Hashemite University

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

الرقم: ع ت/ ٢٩/ ١٦٠٠١٢٩ التاريخ: الموافق: ١٦/ ١٠/ ٢٠١٦م

مكتب العميد
Dean's Office

السيد مدير مديرية تربية الرصيفة المحترم

تحية طيبة، وبعد،

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم لتسهيل مهمة الطالبة "**نجاح محمود عليوي الزبودي**" "ماجستير ادارة تربوية، كلية العلوم التربوية/الجامعة الهاشمية، لتوزيع استبانتها المتعلقة ببحثها الموسوم بـ"المشكلات التي تواجه مديرو المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها" . وذلك لانهاء متطلبات رسالة الماجستير، علماً بأن الفئة المستهدفة هي (المعلمون والمعلمات) في المدارس التابعة لمديريتكم الموقرة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع الجامعة الهاشمية وطلبتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية العلوم التربوية

الأستاذة الدكتورة جهاد علاء الدين

١٦/ ١٠/ ٢٠١٦

الزرقاء – هاتف (٣٩٠٣٣٣٣ فرعي ٤١٩٩) فاكس (٣٨٢٦٦١٣) ص.ب (١٥٠٤٥٩) الرمز البريدي (١٣١١٥) الزرقاء / الأردن
Tel. (+962 3903333 Ex. 4199) FAX (+962 3826613) P.O. Box (150459) Zarqa 13115
e-mail: esf@hu.edu.jo, http://www.hu.edu.jo

ملحق (٤)

كتاب موافقة مديرية تربية الزرقاء الأولى على توزيع الإستبانة في مدارسها

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى

نهضة 100

الرقم: ز ١٦/٧/١/ ١٠٠
التاريخ:
الموافق: ٢٧/١/٢٠١٦م

مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ارجو تسهيل مهمة طالبة الماجستير/نجاح محمود عليوي الزيودي،تخصص(ادارة تربوية)،وذلك لتطبيق ادوات الدراسة الخاصة برسالتها الجامعية والموسومة بـ"المشكلات التي تواجه مديرو المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها" على معلمي /معلمات مدرستك.

ارجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها على ان يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم
الدكتور
خليل عوض القيسي

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ ر.ق الإشراف والتدريب التربوي
نسخة/ الديوان

هاتف: ٣٩٨٦٢٤١/٢،٣ فاكس: ٣٩٨٢٩٥٩ ص.ب: (١٤١)

ملحق (٥)

كتاب موافقة مديرية تربية الزرقاء الثانية على توزيع الإستبانة في مدارسها

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية

نهضة 100

الرقم ز ٢/٧/١/ ٨٤٢٠
التاريخ ....
الموافق ٦ / ١٠ / ٢٠١٦

مديري ومديرات المدارس في الكشف المرفق

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

إشـــــارة لكتاب رئيس الجامعة الهاشمية رقم ع ت/ق أ/١٦٠٠١٢٩/٤٢ تاريـخ ٢٠١٦/١٠/١٠
تقوم الطالبة **نجاح محمود عليوي الزيودي** بإجراء بحث عنوانه "المشكلات التي تواجه مديرو المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها " ،وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية / الجامعة الهاشمية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي ومعلمات مدارسكم .
يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور
سعد عامر ابو شنار
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة /مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة /رئيس قسم الإشراف والإسناد التربوي مع المرفق
نسخة / الديوان

الزرقاء – حي الأمير محمد – شارع هشام بن عبد الملك هاتف ٣٩٣٤١٩٨-٠٥/٣٩٣٤١٩٩ فاكس ٠٥/٣٩٣٤٢٠٢ ص.ب ١٢٣٤٢

ملحق (٦)

كتاب موافقة مديرية تربية الرصيفة على توزيع الإستبانة في مدارسها

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربيه والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة

الرقـــم : ر٧ / ١٣/ ١١١٨١

التاريخ : ١٥ / ١ / ١٤٣٨ هـ

الموافق : ١٦ / ١٠ / ٢٠١٦ م

مديري و مديرات المدارس الحكومية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،،،،،،،،

إشارة إلى كتاب عميد الجامعة الهاشمية رقـــم : ع ت/ ق م/٤٢/١٦٠٠١٢٩ تاريخ : ٢٠١٦/١٠/١٦م تقوم الطالبة: نجاح محمود عليوي الزيودي بإجراء دراسة عنوانها : " (المشكلات التي تواجه مديرو المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها) "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ادارة تربـــوية ، كلية العلـــوم التربوية الجامعة الهاشمية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانه على عينة من المعلمون والمعلمات في مدارسكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

/مدير التربية والتعليم

سامي عايد كساب شديفات

مدير الشؤون الإدارية والمالية بالوكالة

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / ر . ق التدريب والتأهيل و الإشراف التربوي (مع المرفقات) عدد (٢)

نسخة / الرقابة الداخلية

نسخة / الديوان

م.ش ١٦/١٠

الرصيفة – شارع ياجوز هاتف: (٠٥/٣٧٤٥٠٦٠/٣٧٤٥٠٦١/٠٥،٣٧٤٥٠٦٢،٠٥) فاكس: (٣٧٤٢٤٨٧) ص . ب : (٤١٨)

ملحق (٧)
الإستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ الـدكتور\ الـدكتورة .... المحتـــرم.

الكليـــــة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين**". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من الجامعة الهاشمية، ولتحقيق هدف الرسالة سيتم إستخدام إستبانة مرفقة تقوم على دمج نموذجين الأول المغلق لمتغيرات المشاكل والمفتوح لمتغير الحلول المقترحة للمشكلات , وتحتوي على ٦٨ فقرة مغلقة للمشكلات , و١٢ فقرة مفتوحة للحلول المقترحة . وبما أنه عُرف عنكم الكفاءة والعلم والخبرة التربوية، فيرجى التكرم بتحكيمهما لضمان صدقهما ومتانتهما ودقتهما.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير ودمتم صرحاً علمياً يُستنار به.

الباحثة: نجاح محمود الزيودي

المتغيرات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة في المربع المخصص لذلك:

١. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐.

٢. المؤهل العلمي: أ. دبلوم ☐ ب دبلوم عالي ☐ جـ . بكالوريوس ☐

د.ماجستير. ☐ هـ.دكتوراه ☐.

عدد سنوات الخبرة: أ. أقل من ٥ سنوات ☐ بـ. ٥ سنوات –اقل من ١٠ سنوات ☐

ج. ١٠ سنوات واكثر ☐

المدرسة التي تعمل بها: أ. حكومية ☐ ب. خاصة ☐.

٥.المرحلة الدراسية أ.أساسي ☐ ب. ثانوية☐ ج. اساسية + ثانوية ☐

إستبانة قياس المشكلات التي تواجه مديري المدارس وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين

	العبارة	الإنتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
	أولا : المشكلات الإدارية					
	أ- المشكلات الإدارية التي تتعلق بمدير المدرسة					
-١	تردد المدير\ة في اتخاذ القرار خوفا من نتائجه					
-٢	حاجة مدير\ة المدرسة الى مساعد\ة وسكرتير\ة					
-٣	عدم إلمام المدير\ة بما يستجد في علم الإدارة					
-٤	كثافة الأعمال الموكولة للمدير\ة					
-٥	قلة المخصصات المالية للمدرسة					
-٦	عدم إلتزام المدير\ة بأوقات الدوام الرسمي في الحضور والإنصراف الى ومن المدرسة					
-٧	عدم مقدرة المدير\ة على الموازنة بين الأمور الإدارية والفنية في المدرسة					
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟					
ب-	**المشكلات الإدارية التي تتعلق بالمعلمين**					
-١	ضعف إلتزام المعلمين\ات بالحضور في الوقت المناسب					
-٢	كثرة الإجازات العرضية والمرضية للمعلمين\ات					
-٣	إفتقار المعلمين/ات لروح التعاون بينهم					
-٤	عزوف المعلمين/ات عن حضور الورش التدريبية					
-٥	عزوف المعلمين/ات عن المشاركة في الأنشطة المدرسية					
-٦	نقص المعلمين في بعض التخصصات					
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟					
ج-	**المشكلات الإدارية المتعلقة بالطلاب**					
-١	إزدحام الصفوف بالأعداد الكبيرة من الطلبة					
-٢	ضعف تعاون الطلبة مع بعضهم البعض في الأنشطة المدرسية					
-٣	تأخر الطلبة عن الطابور المدرسي					
-٤	هروب الطلبة من المدرسة أثناء الدوام المدرسي					
-٥	إنتشار عادات : التنمر , السرقة , الغش والكذب بين الطلبة					

-٦	تسرّب الطلبة من المدرسة خلال العام الدراسي						
-٧	شعور الطلبة بالفوارق الاجتماعية بينهم وبين أقرانهم في المدرسة						
-٨	عدم محافظة الطلبة على الكتاب المدرسي						
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟						
د-	**المشكلات الإدارية المتعلقة بأولياء الأمور**						
-١	عدم حضور أولياء الامور مجالس الآباء (الأمهات)						
-٢	إعتقاد أولياء الأمور أن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية وتعليم الطلبة						
-٣	قيام أولياء الامور بالشكوى لدى مديرية التعليم قبل التفاهم مه مدير المدرسة						
-٤	تعدي أولياء الامور على المعلمين\ات بالضرب والشتم						
-٥	تدخل أولياء الامور ببعض أعمال المعلمين\ات						
-٦	ضعف مشاركة أولياء أمور الطلاب في البرامج والأنشطة التي تقدمها المدرسة						
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟						
هـ-	**المشكلات الإدارية المتعلقة بالمنهاج الدراسي**						
١-	تأخر وصول بعض المناهج الدراسية في بداية العام الدراسي						
٢-	كثرة المقررات الدراسية						
٣-	عدم توفر أدلة للكتب المطورة						
٤-	ضعف تحديد الأنشطة والأساليب المناسبة						
٥-	قلة تلائم المناهج مع حاجات الطلبة						
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟						
و-	**مشكلات إدارية متعلقة بمديرية التعليم**						
١-	كثرة التعميمات الواردة من المديرية						
٢-	عدم منح مدراء المدارس صلاحيات تناسب دورهم القيادي						
٣-	لا يؤخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية						
٤-	إجبار المدارس على الإلتزام الحرفي بالقوانين والانظمة						
٥-	عدم اخذ رأي المدير\ة في التشكيلات المدرسية						
٦-	قلّة زيارة المشرفين التربويين للمدرسة						
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟						

		الإنتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
ثانيا : المشكلات الفنية						
أ-	**مشكلات فنية متعلقة بمدير المدرسة**					
١-	قلة مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في التخطيط للأنشطة المدرسية اللاصفية					
٢-	قلة تدريب وتأهيل مدير المدرسة في المجالات الفنية					
٣-	مزاجية المدير\ة عادة هي معايير الحكم على المعلم					
٤-	إستخدام خطط طَبّقت في مدارس اخرى					
٥-	عدم إشراك المعلمين\ات في وضع الخطط المدرسية					
٦-	عدم تزويد المعلمين\ات بفرصة تطوير مهارات ومعرفة تدريس مواد مختلفة					
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟					
ب-	**مشكلات إدارية تتعلق بالمعلمين**					
١-	قلة إلتزام بعض المعلمين\ات ببرنامج المناوبة اليومي					
٢-	تأخر دخول المعلمين\ات على الحصة بالوقت المحدد					
٣-	قلة إلتزام المعلمين\ات بالتحضير اليومي					
٤-	إلزام المعلمين\ات بتدريس مواد ليست من تخصصهم					
٥-	عدم أخذ المدير\ة بالأعتبار إقتراحات وأفكار المعلمين في صنع القرار في مجال معايير التدريب في المدرسة					
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟					
ج-	**مشكلات فنية تتعلق بالطلاب**					
١-	تغيب الطلبة عن الحصص الصفية					
٢-	ضعف إلتزام الطلبة بالأنظمة والقوانين					
٣-	ضعف إلتزام الطلبة بأداء الواجبات البيتية					
٤-	قلة توفر برامج علاجية للطلبة ذوي التحصيل الدراسي المتدني					
٥-	تسرب الطلبة من المدرسة خلال العام الدراسي					
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟					
د-	**مشكلات فنية تتعلق بأولياء الامور**					
١-	قلة متابعة أولياء الامور لأبنائهم والأستفسار عنهم					
٢-	العلاقات بين العائلات لها أثر في علاقات الطلاب					
٣-	عدم اهتمام بعض أولياء الامور بالتقصير الدراسي عند أبنائهم					
٤-	تدخل بعض أولياء اأامور بعمل المعلمين					
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟					

هـ -	**مشكلات فنية تتعلق بالمنهاج الدراسي**					
١-	عدم تناسب بعض مواد المنهاج لحاجات الطالب					
٢-	ضعف قدرات المعلمين\ات في إغناء المنهاج					
٣-	إفتقار مكتبة المدرسة للمراجع والمصادرالتي تساعد على تنفيذ وإثراء المنهاج					
٤-	صعوبة محتوى بعض المواد الدراسية بالنسبة للطلبة					
٥-	النقص في الكتب الدراسية خاصة في بداية العام الدراسي					
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟					
و -	**مشكلات فنية تتعلق بمديرية التعليم**					
١-	عدم تلبية حاجات المدرسة من المعلمين\ات بشكل دقيق خاصة مع بداية العام الدراسي					
٢-	سيادة روح المجاملو والمحسوبية من قبل الإدارة التعليمية في التعامل مع مديري المدارس					
٣-	المبالغ المقتطعة من دخل المقاصف المدرسية من قبل الإدارة التعليمية يؤثر سلبا على الإنفاق على الإنشطة المدرسية وصيانة المباني المدرسية					
٤-	إقتصار عملية الإشراف التربوي على الجوانب التقليدية					
٥-	ضعف التعاون بين موظفي مديرية التعليم والإدارة المدرسية					
	برأيك ما هي أبرز الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشاكل ؟					

ملحق (٨)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة المحكمين لإستبانة الدراسة وفقاً لمراكزهم الوظيفية حسب بيانات العام(٢٠١٦/٢٠١٧)

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
١٣	الأستاذ الدكتور احمد البدري	آداب	أستاذ	جامعة الزرقاء
٧	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	أستاذ	الجامعة الاردنية
٨	الأستاذ الدكتور ربحي عليان.	علم المكتبات والمعلومات	أستاذ	الجامعة الاردنية
٦	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	أستاذ	الجامعة الاردنية
١	االأستاذ الدكتور يزيد الشورطي	أصول تربية	أستاذ	الجامعة الهاشمية
٢	الدكتور محمود جرادات	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
٣	الدكتور عمر البطاينة	أصول تربية	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
٤	الدكتور زهير الزعبي	أصول تربية	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
٥	الدكتورة سعاد الوائلي.	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
٩	الدكتور عبد السلام العوامرة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	الجامعة الاردنية
١٠	الدكتور صالح عبابنه	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	الجامعة الاردنية
١١	الدكتور احمد محمود رضوان	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك
١٢	الدكتور محمد علي الخوالدة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك
١٤	الدكتور رضا المواضيه	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الزرقاء
١٥	الدكتور اشرف كنعان	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الزرقاء
١٦	الدكتورعبدالسلام الجعافرة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الزرقاء
١٧	الدكتور عصمت الروسان	إدارة تربوية	مشرف تربوي	مديرية تربية الزرقاء/٢
١٨	الدكتور عصام الغويري	إدارة وتنظيم تربوي	مشرف تربوي	مديرية تربية الزرقاء/٢
١٩	الدكتور حسني انعام علي	إدارة تربوية	مشرف تربوي	مديرية تربية جرش

ملحق (٩)
الإستبانة بصورتها النهائية

الأستاذ الـدكتور\ الـدكتورة .... المحتـــرم.

الكليـــــة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين**". إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من الجامعة الهاشمية، وتتضمن الدراسة إستبانة تتعلق **بالمشكلات التي تواجه مديري المدارس تتكون من (٣٦) فقرة، وسبل التغلب عليها وتتكون من (١٢) فقرة.**

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبانة بتمعن وموضوعية واختيار الدرجة التي ترونها مناسبة بوضع إشارة (x) على يسار كل فقرة من فقرات الإستبانة داخل العمود المناسب، علماً بأن هذه الإستبانة لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير ودمتم صرحاً علمياً يستنار به.

الباحثة: نجاح محمود الزيودي

المتغيرات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة في المربع المخصص لذلك:

١- الجنس: ذكر □ أنثى □.

٢- المؤهل العلمي: أ- بكالوريوس واقل □ ب- اكثر من بكالوريوس□

٣- عدد سنوات الخبرة:

أ- اقل من ٥ سنوات □ ب- من ٦ الى ١٠ سنوات □ ج- اكثر من ١٠ سنوات□

٤- المدرسة التي تعمل بها: أ. حكومية □ ب. خاصة □.

المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين

أرجو التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية،بوضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يعبر عن وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة						
١	قلة إلمام مدير المدرسة بالمهام الفنية والإدارية في المدرسة					
٢	نقص الكادر المساعد لمدير المدرسة (سكرتير, كاتب, مرشد)					
٣	محدودية صلاحيات مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المهمة في المدرسة					
٤	ضعف تنظيم الوقت لدى مدير المدرسة					
٥	ضعف مشاركة المدير للمعلمين في التخطيط للأنشطة المدرسية					
٦	مزاجية المدير في معايير الحكم على المعلم					
ثانياً: المشكلات المتعلقة بالمعلمين						
٧	ضعف إلتزام المعلمين بأوقات الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة					
٨	كثرة الإجازات العرضية والمرضية للمعلمين					
٩	نقص الكادر التدريسي في بعض تخصصات المواد الدراسية					
١٠	إفتقار بعض المعلمين لروح التعاون بينهم					
١١	تأخر دخول بعض المعلمين على الحصة الدراسية بالوقت المحدد					
١٢	إلزام بعض المعلمين بتدريس مواد ليست من تخصصهم					

ثالثاً: المشكلات المتعلقة بالطلبة						
١٣	ضعف إلتزام الطلبة بالأنظمة والقوانين المدرسية					
١٤	قلة إلتزام الطلبة بأداء الواجبات البيتية					
١٥	تسرّب الطلبة من المدرسة خلال العام الدراسي					
١٦	ضعف مشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية					
١٧	إنتشار عادات سلبية بين الطلبة كالغش والكذب والسرقة					
١٨	تغيّب الطلبة المتكرر عن الدوام المدرسي					
رابعاً: المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور						
١٩	ضعف حضور أولياء الأمور مجالس الآباء (الأمهات)					
٢٠	تعدي أولياء الأمور على المعلمين (بالضرب والشتم)					
٢١	ضعف إهتمام أولياء الأمور بالتقصير الدراسي لدى أبنائهم					
٢٢	تدخل أولياء الأمور بعمل المعلمين					
٢٣	العلاقات السلبية بين العائلات لها أثر في علاقات الطلبة					
٢٤	قيام أولياء الأمور بالشكوى لدى مديرية التربية قبل التفاهم مع مدير المدرسة					
خامساً: المشكلات المتعلقة بالمنهاج						
٢٥	نقص الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي					
٢٦	قلة توفر أدلة الكتب المطورة					
٢٧	ضعف مقدرة المعلمين في إغناء المنهاج					
٢٨	صعوبة محتوى بعض المواد الدراسية بالنسبة للطلبة					
٢٩	قلة توفر المواد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والأساليب في المنهاج					
٣٠	إفتقار مكتبة المدرسة للمراجع والمصادر التي تساعد على تنفيذ المنهاج					
سادساً" المشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم						
٣١	عدم تلبية حاجات المدرسة من المعلمين في بداية العام الدراسي					

٣٢	سيادة روح المحسوبية والمجاملة من قبل الإدارة التعليمية في التعامل مع مديري المدارس					
٣٣	كثرة التعميمات الواردة من مديرية التربية والتعليم					
٣٤	قلة زيارة المشرفين التربويين للمدرسة					
٣٥	عدم منح مديري المدارس صلاحيات تناسب دورهم القيادي					
٣٦	تأثير الاقتطاع المالي من دخل المقصف المدرسي من قبل مديرية التربية والتعليم على الأنشطة المدرسية					

سبل التغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	إلتحاق مدير المدرسة بورشات تدريبية حول المهام الإدارية					
٢	إتباع المدير لسياسة التعامل بروح القانون مع المعلمين والطلبة					
٣	إشراك المدير للمعلمين في صنع القرار وتنفيذه					
٤	تفعيل الأنظمة والقوانين المدرسية منذ بدء العام الدراسي للمعلم والطالب معا					
٥	تفعيل دور المرشد المدرسي بعمل برامج توعوية للطلبة نحو السلوك الجيد					
٦	إلتحاق المعلمين بدورات وورش تدريبية حول المناهج المطورة					
٧	تزويد مكتبة المدرسة بالكتب المفيدة والمثرية للمناهج الدراسية					
٨	التواصل المستمر مع أهالي الطلبة لإطلاعهم على أوضاع أبنائهم الدراسية					
٩	المتابعة المستمرة لقسم المناهج في مديرية التربية للحصول على الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي					

١٠	تزويد المعلمين بما يلزم لتنفيذ الأنشطة المتنوعة للمنهاج					
١١	التواصل المستمر مع قسم الإشراف في مديرية التربية والتعليم لتنسيق زيارات المشرفين التربويين					
١٢	متابعة قسم شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم لتزويد المدرسة بالمعلمين حسب التخصصات المطلوبة					

Abstract

Problems Faced by Schools Principals in Zarka Governorate and ways to overcome them, from the point of view of teachers

By
Najah Mahmoud Eliwi Alzyoudi

Supervisor
Dr. Aieman Ahmad Al-Omari
Professor

The Study aimed to inverstigate the Problems Faced by schools' Principals in Zarka Governorate and ways to Overcome them, and to recognize the significant differences between the sample of the study according to their : gender, type of School, educational qualification, and the experience. The method used in the Study was the descriptive analytic method. Population of the Study were all the teachers in the Schools of Zarka Governorate who were 9152, the sample which was chosen randomly consisted of 997 with 11%.

The main Results of the study showed that the most important problems facing the schools principals in Zarqa Governorate came regarding to the mean of the problems were as follows: The issues relating to the Directorate of Education 3.68, problems related to Parents 3.25, problems related to the curriculum 3.19, preoblems related to the profession of school principals 3.14, problems related to teachers 2.97, and problems related to students, 2.96. There are significant differences to the level of the problems faced by school principals in Zarqa Governorate due to the variable type of school it was the differences in favor of public schools. There are no statistically significant differences in the problems faced by schools principals in Zarqa Governorate due to the variable sex, academic qualification and experience in education.

The study showed that perceptions of school teachers in the Zarqa Governorate of possible ways to overcome the problems faced by their principals are:Follow school policy to deal in the spirit of the law, involve teachers in decision-making and implementation, and activating the school systems and laws since the start of the school year to the teacher and student together, and activating the role of the school counselor through awareness programs for students about good behavior, and join the teachers' courses and training workshops on improved curricula, and to provide the school library and enriching useful books for the curriculum, and continuous communication with the families of students to inform them of their children's academic situation and continuous tracking of the Department of curriculum at the Education Directorate to get the textbooks

at the beginning of the school year, and to provide teachers with the necessary for the implementation of various curriculum activities, continuous communication with the supervision department Directorate of Education to coordinate the supervisors' visits, and follow up the personnel department at the Directorate of Education to provide school with teachers as required disciplines, and enrolled school principal in training workshops on administrative tasks.

The researcher recommended: granting School Principals more terms of reference which fit their leadership role, Continuous follow-up with parents about their children's academic achievement level, Follow-up education directorates and departments' of curricula for school books right time.